

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Anne Karolyne Junkes

**PROPOSTA DE MELHORIA ESTRATÉGICA PARA O CARGO DE SECRETÁRIA DA
FÁBRICA L&G COM ENFOQUE NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E
SELEÇÃO, TREINAMENTO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Florianópolis

2015

Anne Karolyne Junkes

**PROPOSTA DE MELHORIA ESTRATÉGICA PARA O CARGO DE SECRETÁRIA DA
FÁBRICA L&G COM ENFOQUE NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E
SELEÇÃO, TREINAMENTO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de administração da Universidade Federal de Santa Catarina como exigência pra obtenção do título de bacharel em administração.

Área de concentração: Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.

Florianópolis
2015

FICHA DE CATALOGAÇÃO

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Junkes, Anne Karolyne

Proposta de melhoria estratégica para o cargo de secretária da fábrica L&G com enfoque nos processos de recrutamento e seleção, treinamento e avaliação de desempenho / Anne Karolyne Junkes ; orientador, Marcos Baptista Lopez Dalmau - Florianópolis, SC, 2015.

118 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico. Graduação em Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Gestão de pessoas. 3. Recrutamento e seleção. 4. Treinamento. 5. Avaliação de desempenho. I. Dalmau, Marcos Baptista Lopez. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

ANNE KAROLYNE JUNKES

**PROPOSTA DE MELHORIA ESTRATÉGICA PARA O CARGO DE SECRETÁRIA DA
FÁBRICA L&G COM ENFOQUE NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E
SELEÇÃO, TREINAMENTO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Estágios e Monografias do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, XX de novembro de 2015.

Prof^ª. Evelize Welzel Dr^a.

Coordenadora de Monografias

Professores Avaliadores:

Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.

Orientador

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^ª. Rebeca de Moraes Ribeiro de Barcelos, Dr^a

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^ª. Cibele Barsalini Martins, Dr^a

Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelas pessoas que me forneceram apoio e força nos momentos em que mais precisei e pelas oportunidades que colocou no meu caminho que permitiram que eu crescesse tanto no âmbito pessoal quanto profissional.

A finada avó, Genoveva, por todos seus ensinamentos, carinho e dedicação que contribuíram em muito para formação do meu caráter. Não importa onde a senhora esteja você sempre será meu grande exemplo.

Aos familiares que estiveram comigo nos momentos difíceis. Em especial, agradeço ao tio Jocimar que sempre me incentivou e acreditou que eu alcançaria meu sonho de estudar na UFSC. À minha mãe por ter estado ao meu lado nesses quatro anos e meio me ouvindo falar dos trabalhos complicados, professores enrolados, pilhas e mais pilhas de texto para ler, provas pra estudar e sempre me dar todo apoio e confiança que necessitava.

Aos amigos, Edloi, Gislaine, Jéssica, Mayara e Patrícia que souberam lidar com meus momentos de reclusão por conta da rotina atribulada. Vocês provaram que o que importa não é a quantidade, mas sim a qualidade do tempo que passamos juntos. Obrigada por ficarem ao meu lado mesmo com minhas crises de ansiedade e cobrança desmedida. Às companheiras de curso, Aline e Laura, por animarem minhas manhãs, me ouvirem quando eu precisava e, principalmente, por não permitirem que a distância enfraquecesse nossa amizade. Aprendi muito com vocês!

Ao meu orientador, Marcos Dalmau, por ter sido presente no desenvolvimento deste trabalho esclarecendo as dúvidas que surgiam, indicando os ajustes que deveriam ser realizados e encontrando tempo pra me atender sempre que havia necessidade. Agradeço, ainda, pela paciência em me fazer descomplicar o que é fácil e pela confiança.

RESUMO

O presente trabalho estudou os processos de recrutamento e seleção, treinamento e avaliação de desempenho para o cargo de secretária de uma pequena empresa do ramo da construção civil. Para ter maior compreensão da realidade organizacional foram traçadas quatro ações norteadoras, são elas: identificar os objetivos da empresa para os processos abordados, conhecer o funcionamento deles, descobrir seus pontos falhos e propor melhorias. Esse estudo justifica-se por sua natureza aplicada, ou seja, seus frutos podem ser implantados na organização analisada e auxiliar na correção das falhas diagnosticadas. A metodologia adotada centrou-se na pesquisa qualitativa, abordagem descritiva, teve como ferramenta de coleta de dados a entrevista que foi aplicada com o gestor e secretária e as análises foram realizadas por meio da técnica de análise de conteúdo e método dedutivo. Os resultados obtidos evidenciaram que a gestão de pessoas da fábrica analisada é realizada de modo informal e está pautada no imprevisto o que pode gerar efeitos danosos para empresa, tais como: contratações errôneas, treinamentos que não chegam ao cerne dos problemas, ferramentas avaliativas que não contemplem a realidade do cargo, resistência dos talentos com o sistema avaliativo, dentre outros.

Palavra-chave: Gestão de pessoas. Recrutamento e seleção. Treinamento. Avaliação de desempenho.

ABSTRACT

This paper studies the processes of recruitment and selection, training and performance evaluation for the position of secretary of a small company in the construction industry. To have a better understanding of the organizational reality, four guiding actions were outlined, such as: identify the goals of the approached processes, know their operations, discover their weak points and propose improvements. This study is justified by its applied nature, in other words, the results can be implemented in the analyzed organization and assist in the repair of the diagnosed faults. The adopted methodology was focused on the qualitative research, descriptive approach and utilized as a tool of data collection the interview applied with the manager and the secretary. The analysis was realized by the content analysis and deductive method. The results evidence that people management of the organization is done informally and guide on improvisation which can generate harmful effects for the company, such as: wrong contracting, training that don't get to the crux of the problems, evaluation tools that don't show the reality of the position, employee resistance with the evaluative system, among others.

Keywords: People management. Recruitment and selection. Training. Performance evaluation.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Exemplo de graduação de notas para o item grau de escolaridade	25
Quadro 2: Sujeitos envolvidos na pesquisa	49
Quadro 3: Formas de coleta de dados.....	50
Quadro 4: Técnicas de análise de dados	51
Quadro 5: Visão do gestor X Visão da ocupante do cargo.....	55
Quadro 6: Processo de recrutamento na fábrica L&G.....	59
Quadro 7: Processo de seleção na fábrica L&G	60
Quadro 8: Processo de recrutamento na fábrica L&G.....	62
Quadro 9: Processo de seleção na fábrica L&G	63
Quadro 10: Processo de recrutamento na fábrica L&G.....	64
Quadro 11: Processo de seleção na fábrica L&G	65
Quadro 12: Processo de treinamento da fábrica L&G.....	67
Quadro 13: Processo de treinamento na fábrica L&G.....	69
Quadro 14: Processo de treinamento na fábrica L&G.....	71
Quadro 15: Processo de avaliação de desempenho na fábrica L&G	73
Quadro 16: Processo de avaliação de desempenho na fábrica L&G	76
Quadro 17: Processo de avaliação de desempenho na fábrica L&G	78
Quadro 18: Competências exigidas para o cargo de secretária da fábrica L&G	84
Quadro 19: Pontuação currículo para o cargo de secretária	86
Quadro 20: Pontuação dos comportamentos apresentados na simulação.....	87
Quadro 21: Significado dos níveis da escala da ferramenta avaliativa	93

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Exemplo de <i>checklist</i>	33
Figura 2: Questionário de avaliação das reações do treinamento.....	35
Figura 3: Modelo de escala gráfica.....	43
Figura 4: Modelo de lista de observação	43
Figura 5: Modelo de ferramenta de incidentes críticos	44
Figura 6: Exemplo de ferramenta de recrutamento	86
Figura 7: Planejamento do treinamento em vendas para secretária.....	89
Figura 8: <i>Checklist</i> treinamento em vendas.....	90
Figura 9: Questionário para mensurar as reações da treinanda	90
Figura 10: Ferramenta de avaliação de desempenho para o cargo de secretária.....	92
Figura 11: Análise macro e micro do resultado avaliativo.....	94
Figura 12: Modelo de folheto explicativo para sensibilização da avaliação de desempenho	95
Figura 13: Ferramenta de acompanhamento do desempenho	96

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema	11
1.2 Objetivos.....	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos	14
1.3 Justificativa.....	15
1.4 Estrutura do trabalho	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 Gestão de pessoas	17
2.2 Processos de gestão de pessoas	19
2.2.1 Recrutamento e seleção	20
2.2.2 Treinamento.....	27
2.2.3 Avaliação de desempenho	36
3 METODOLOGIA.....	48
3.1 Classificação do estudo	48
3.2 Sujeitos	49
3.3 Coleta de dados.....	50
3.4 Análise de dados	51
3.5 Limitação do estudo	52
4 ESTUDO DE CASO	53
4.1 Apresentação da empresa	53
4.1.1 Cargo de secretária	55
4.2 Objetivos do projeto aplicados à fábrica L&G.....	56
4.2.1 Objetivos da fábrica L&G para os processos de gestão de pessoas analisados.....	57

4.2.2 Processos de gestão de pessoas	58
4.2.3 Pontos falhos dos processos de gestão de pessoas	80
4.2.4 Propostas melhorias	83
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
5.1 Apresentação dos resultados.....	98
5.2 Sugestão de trabalhos futuros	101
REFERÊNCIAS	102
APÊNDICE	106

1 INTRODUÇÃO

As atividades vinculadas à área de gestão de pessoas são abordadas pelo ambiente acadêmico de forma padronizada, ou seja, trata-se do assunto de forma igualitária para pequenas e grandes empresas. Em contrapartida, há um hiato entre a realidade de tais organizações. Esse pode ser explicado, principalmente, pelo aspecto financeiro que é mais restrito no caso dos negócios de pequeno porte. Tal fato faz com que as organizações compreendidas nesse segmento encaminhem seus processos de modo informal e apresentem algumas distorções em relação às práticas abordadas na literatura.

Em decorrência do panorama supracitado é interessante realizar uma pesquisa que prime pelo reconhecimento do modo como as pequenas empresas conduzem seus processos de gerenciamento de pessoas. A seguir apresentam-se a contextualização da temática, o problema norteador do estudo, os objetivos e a justificativa deste trabalho.

1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema

O cenário empresarial brasileiro, de acordo com a agência SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - de notícias (2014) é composto por 8,9 milhões de micro e pequenas empresas que são responsáveis diretas por 52% dos empregos formais, 40% da massa salarial e 27% do produto interno bruto nacional. Dois fatores que podem estar associados à expressividade desse segmento para economia do país são: a utilização do Simples Nacional, que reduz a carga tributária paga e o BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - que, contrariando as leis do mercado, oferece empréstimos de longo prazo a juros baixos.

Todavia, os micros e pequenos negócios enfrentam problemas de gestão como os altos encargos trabalhistas envolvidos na contratação de funcionários. Na visão de Miguel (2013), alguns pequenos empresários optam por burlar a Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT - e

realizar as admissões por vias ilegais. Um dos exemplos retratados na reportagem é a CLT flexível que consiste na discriminação de um valor salarial inferior, na carteira de trabalho, ao de fato recebido pelo colaborador, sendo o restante repassado, ao funcionário, como reembolso de despesas pessoais ou ajuda de custo. Realizando as operações dessa maneira, as empresas reduzem a carga tributária a ser paga. Entretanto, vai de encontro aos direitos do trabalhador que terá um piso inferior como base de cálculo para suas férias e décimo terceiro salário.

Na percepção de Lam (2013), pautada nos conhecimentos da consultora do SEBRAE, Sueli Miotto, outro ponto crítico desse segmento é a ausência de um setor de Recursos Humanos - RH- voltado para os aspectos vinculados ao longo prazo. Isso se deve ao fato do responsável por essas atividades ser o próprio gestor da organização. Assim, os assuntos operacionais, como a elaboração da folha de pagamento, são favorecidos em detrimento dos de cunho estratégico.

No entanto, para se manterem competitivas, as empresas, carecem de colaboradores que realizem suas operações e gerem resultados que financiem seu funcionamento. Por essa razão, mesmo havendo dificuldades de formalizar o setor de recursos humanos Gomes (2012) defende que é imprescindível possuir processos estruturados que se adaptem à realidade vivenciada. Dessa forma, a chance de contratação de profissionais aderentes à cultura e objetivos organizacionais será potencializada.

Nesse sentido, o RH passou a ter uma conotação estratégica e preocupar-se com a qualidade das contratações, aprimoramento das competências pessoais, manutenção do capital intelectual, entre outras atividades. Para assegurar que tais pontos sejam cumpridos as organizações têm investido em ações como: treinamentos e avaliação de desempenho. Desse modo, a ampliação das competências e retenção dos talentos se tornam medidas de longo prazo.

Dentre as responsabilidades da área abordada, este trabalho focaliza os processos de recrutamento e seleção, treinamento e avaliação de desempenho. Em suma, o primeiro efetiva as contratações, o segundo fornece as competências necessárias para realização das tarefas e o último identifica os pontos em que o talento diverge do padrão esperado. A escolha dessas atividades se baseou no fato da empresa abordada não tê-las formalizada o que impossibilita usufruir dos benefícios de cada uma.

A fábrica L&G artefatos de cimento é um empreendimento do ramo da construção civil, inaugurado em 2007. Entre os produtos que compõem seu *mix* de produção estão blocos de cimento, fossas, semidouros, entre outros. De acordo com A&F Consultoria (2014), esse

segmento enfrentará em 2015 períodos de recessão no crescimento, onde a taxa máxima esperada é de 0,5%. Essa fonte atribui o baixo desempenho ao domínio que o setor privado exerce nas transações desse ramo. Assim, o resultado dessas organizações está praticamente atrelado ao aumento da renda e consumo de tais produtos pela população.

O panorama supracitado condiz com a realidade da fábrica abordada no presente estudo no que tange a sua mão-de-obra direta. Isso porque, houve uma redução no número de serventes passando de oito colaboradores para seis. Tal enxugamento foi realizado em função do decréscimo de pedidos, isto é, diminuíram-se os colaboradores nesse cargo para atender a demanda sem gerar volume excessivo de estoque e tempo ocioso. Em contrapartida, a L&G conserva suas atividades intensificadas e os níveis de estoque altos a fim de atender os clientes com rapidez. Tal medida explica-se pelo fato da empresa atender negócios de vários portes, além dos moradores da região.

O quadro funcional da organização é composto por cinco cargos, a saber: gestor, secretária, motorista, encarregado de pátio e serventes. Em decorrência dessa estrutura a gestão de pessoas, como as demais áreas, é desempenhada informalmente, já que o gestor é o responsável por tais processos. Desse modo, assuntos operacionais ganham prioridade sobre os de caráter estratégico que são encaminhados de forma adaptada e condizente com a realidade.

O reflexo dessa situação pode ser infrutífero para a organização. Pois, a ausência de procedimentos estruturados que respaldem o gestor nas contratações, planejamento de treinamentos e/ou avaliação dos colaboradores aumenta a probabilidade da empresa não atingir os resultados esperados. Isso ocorre, principalmente, em virtude da impossibilidade de verificar a aderência dos profissionais aos requisitos do cargo e/ou as premissas organizacionais.

Outro ponto negativo da gestão voltada apenas ao operacional é a negligência dada ao aprimoramento do quadro funcional, já que, o tempo destinado ao planejamento de treinamentos é curto. Logo, há risco de que pontos importantes não sejam contemplados no programa. Assim, por estar vinculado diretamente à forma como os funcionários exercem suas atividades, o desempenho organizacional é afetado.

O cargo de secretária é importante para a fábrica L&G, pois na ausência do gestor esse profissional deve informá-lo do que ocorre na empresa, garantir que o planejamento diário seja cumprido e realizar o gerenciamento da produção. Tendo em vista as responsabilidades atreladas ao cargo percebe-se que é imprescindível que o indivíduo que preencha a vaga possua as

competências básicas, bem como esteja preparado para desempenhar as atividades. Dessa forma, torna-se primordial que a gestão de pessoas, para esta posição, ganhe uma conotação estratégica.

Para tanto é preciso garantir que os processos de recrutamento e seleção, treinamento e avaliação de desempenho sejam estruturados de forma a identificar as necessidades da empresa e colaboradores. Portanto, questiona-se: como melhorar os processos de recrutamento e seleção, treinamento e avaliação de desempenho para o cargo de secretária da fábrica de artefatos de cimento L&G?

1.2 Objetivos

A fim de restringir os pontos abordados neste TCC traçou-se um objetivo geral para representar a diretriz do estudo e quatro objetivos específicos que retratam as ações empregadas para responder o primeiro. A seguir apresentam-se os itens mencionados.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como podem ser melhorados os processos de recrutamento e seleção, treinamento e avaliação de desempenho para o cargo de secretária da fábrica de artefatos de cimento L&G.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os objetivos da organização no que se refere aos processos abordados neste projeto;
- b) Conhecer o funcionamento dos processos de recrutamento e seleção, treinamento e avaliação de desempenho para o cargo de secretária;
- c) Descobrir os pontos falhos dos processos analisados;
- d) Propor melhorias que corrijam as falhas diagnosticadas.

1.3 Justificativa

As pequenas empresas, na maioria das vezes, por falta de recursos financeiros não possuem uma área de gestão de pessoas estruturada. Todavia, mesmo sem a formalização desse setor as organizações realizam contratações, treinamentos, entre outras atividades que garantam seu funcionamento.

Desse modo, presume-se que tais organizações adaptam essas atividades a sua realidade e as desenvolvam de forma que não gere prejuízo ao seu orçamento. Em contrapartida, a ausência de procedimentos formalizados contribui para admissão de profissionais incompatíveis com a vaga, burocratização das avaliações de desempenho que não consideram as especificidades dos cargos nem utilizam os resultados para formulação de treinamentos, entre outras situações prejudiciais.

O porte da fábrica L&G gera alguns empecilhos à formalização do seu RH, sendo o que mais impacta o tempo. Situação que ocorre pelo fato do gestor responsabilizar-se pelos assuntos operacionais e estratégicos do negócio. Em virtude disso, os primeiros são priorizados para garantir que as entregas sejam cumpridas no prazo estabelecido enquanto a área estratégica, que zela pelo desenvolvimento da organização, fica preterida ao segundo plano. Assim, este trabalho é relevante por apresentar uma proposta de estruturação para os processos de recrutamento e seleção, treinamento e avaliação de desempenho para o cargo de secretária.

O presente projeto se torna original ao ser contrastado com a temática do artigo de Borges, Brandão e Marinho (2010). Isso porque, tal estudo limitou-se a confrontar teoria e prática das políticas de RH nas empresas de construção civil enquanto o escopo deste projeto além de realizar esse comparativo prevê a elaboração de propostas de melhorias. Outra divergência encontrada são as atividades analisadas. Uma vez que, os referidos autores focalizaram os processos de recrutamento e seleção e treinamento e, em contrapartida, este TCC englobou, também, a avaliação de desempenho. O fato de nenhuma pesquisa deste cunho ter sido realizada na fábrica L&G reforça a originalidade do estudo.

A viabilidade se expressa no pleno acesso que a autora teve às informações. Outro ponto a se considerar é o interesse do gestor pelo trabalho, pois as propostas formuladas são aderentes à realidade da empresa podendo ser implantadas e contribuir para a estruturação dos processos analisados.

1.4 Estrutura do trabalho

O presente projeto divide-se em cinco capítulos. No primeiro é apresentada a contextualização da temática abordada, bem como os objetivos norteadores e a justificativa para sua elaboração. Posteriormente, tem-se o levantamento teórico dos assuntos pertinentes ao escopo da pesquisa, ou seja, gestão de pessoas, processos de gestão de pessoas, recrutamento e seleção, treinamento e avaliação de desempenho.

No capítulo três encontra-se a metodologia empregada na realização da pesquisa. Isto é, descrevem-se os processos metodológicos adotados no encaminhamento da pesquisa, coleta de dados, análise dos dados e a limitação da pesquisa. O quarto capítulo volta-se à apresentação dos resultados obtidos e das propostas de melhorias para os processos de recrutamento e seleção, treinamento e avaliação de desempenho para o cargo de secretária da fábrica L&G. Por fim, faz-se um apanhado do que foi apresentado visando responder aos objetivos e pergunta de pesquisa traçados na introdução.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A área de Recursos Humanos pode desempenhar uma série de atividades relacionadas ao quadro de funcionários das empresas, entre elas estão os processos de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Avaliação de desempenho. A atuação conjunta desses três fatores somada à definição prévia das competências necessárias para cada cargo aumenta a probabilidade dos funcionários que preenchem a vaga estarem realmente aptos para função.

Isso porque, ao conhecer o perfil do cargo pode-se estruturar um processo seletivo que abranja os principais aspectos exigidos do candidato, fornecer treinamentos personalizados, elaborar uma ferramenta avaliativa adequada. Sendo assim, percebe-se que se bem administrados tais processos tendem a melhorar a gestão, principalmente, no que tange ao preparo dos talentos. A seguir apresenta-se a revisão de literatura, que abarca o funcionamento, importância e formas como cada pode ser executado.

2.1 Gestão de pessoas

A concepção dos processos de gerenciamento de pessoas sofreu alterações no contexto organizacional ao longo dos anos. Knapik (2012) exemplifica tal afirmação ao citar que a gestão autoritária, oriunda do fordismo e taylorismo, cada vez mais cede espaço para os modelos flexíveis, descentralizados e voltados à participação e desenvolvimento dos colaboradores. Além disso, suas atividades que possuíam uma ótica burocrática estão assumindo uma postura estratégica.

Um dos fatores que contribuiu para tal mudança de pensamento foi o aumento da competitividade, que exige que as empresas estejam bem capacitadas tanto em termos técnicos quanto na qualidade dos profissionais retidos. Em função disso, Gramigna (2002) coloca que as organizações competitivas são aquelas que formam e conservam capital intelectual.

Em contrapartida, além de reter os funcionários é preciso definir políticas de gestão de pessoas que garantam que as atividades do setor em questão sejam realizadas de acordo com os parâmetros que possibilitem o alcance dos resultados almejados. Na visão de Romero e Silva

(2013), tais políticas são formulações embasadas no pensamento estratégico e cultura organizacional, possuindo como fito o norteamento da área de recursos humanos na empresa.

Desse modo, um objetivo de longo prazo claro, somado à flexibilidade de adequação às situações adversas permite que a gestão de pessoas seja mais eficiente no que tange à contratação e capacitação de pessoal (ROMERO; SILVA, 2013). Pois, os procedimentos básicos das operações estão definidos cabendo ao gestor aplicá-los de acordo com a situação vivenciada.

As principais razões para a adoção dessas políticas são as mudanças e modernizações que ocorrem no mercado. Isto é, a variedade de ofertas disponíveis exige que as empresas apresentem respostas rápidas, qualidade e redução de custos nas suas operações a fim de se manterem competitivas (KNAPIK, 2012). Além disso, a concorrência acirrada faz com que essas optem por efetuar contratações de profissionais já capacitados para o cargo ao invés de investir no aprimoramento de outrem que possa desenvolver as competências requisitadas.

Isso ocorre em função dos gastos de tempo e recursos serem menores ao efetuar a admissão de alguém apto para o cargo do que investir no treinamento de um indivíduo despreparado para função. Assim sendo, o cenário atual exige que os candidatos a uma vaga de emprego possuam as competências necessárias para desempenhar as atividades intrínsecas a essa.

As habilidades, conhecimentos e capacidades do indivíduo são os recursos mais distintos e renováveis da empresa (BOHLANDER; SNELL, 2009). Portanto, é de suma importância que se invista em processos de recrutamento e seleção capazes de identificar as características do candidato compatíveis com o cargo, forneça treinamentos que aprimorem o desempenho dos colaboradores, elabore um sistema capaz de reter o conhecimento dos funcionários na estrutura organizacional, entre outros pontos primordiais para o sucesso no longo prazo.

Todavia, para que se obtenha êxito na implantação dos artifícios supracitados, na visão de Knapik (2012), é imprescindível conhecer a estrutura da empresa, os valores, o clima organizacional e a cultura. Ou seja, deve-se ter ciência das reais necessidades e particularidades da organização para conseguir estruturar de forma fidedigna os processos institucionais.

Sendo assim, quando bem elaboradas, as políticas de gestão de pessoas aumentam a probabilidade de contratar profissionais com perfis compatíveis ao procurado, tornar as avaliações de desempenho mais completas, desenvolver programas de treinamento que aprimorem as competências dos trabalhadores, entre outras especificidades. Dessa forma,

consegue-se efetivar contratações de profissionais aptos para o cargo e realizar o alinhamento entre executado e esperado.

Nesse contexto, torna-se primordial conhecer os processos que podem ser adotados pela área de RH, bem como estar a par da maneira como cada um deles deve ser conduzido. Pois, só assim as chances de falhas por erro de execução serão minimizadas e os resultados obtidos estarão mais próximos do planejado. A fim de esclarecer os pontos levantados, a próxima seção aborda os processos de gestão de pessoas e, posteriormente, ramifica-se em três subseções destinadas a apresentar os objetos de estudo deste projeto.

2.2 Processos de gestão de pessoas

A gestão de pessoas é responsável pelos assuntos vinculados aos funcionários da empresa. Por essa razão, compete a ela procurar por novos colaboradores no mercado de trabalho, oferecer treinamentos, elaborar avaliações de desempenho, entre outros assuntos. Maximiniano (2011) divide essa área em quatro processos básicos: aquisição de pessoas, desenvolvimento, gestão do desempenho e manutenção dos colaboradores.

É de suma importância que os referidos processos estejam alinhados à estrutura organizacional e necessidades do cargo. Pois, assim, será possível contratar profissionais com o perfil desejado, identificar os pontos falhos e estruturar medidas corretivas que sanem os problemas detectados.

Uma das formas de obter esse alinhamento é assegurar que os processos estejam estruturados com base no desenho do cargo em questão. Essa ferramenta, entre outras informações, apresenta a relação dos requisitos que os ocupantes do posto de trabalho devem possuir para desempenhar as atividades previstas, sendo dividida, ainda, em três áreas: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (DALMAU, 2014).

A elaboração do desenho de cargo envolve alguns aspectos, entre eles a identificação das atividades realizadas e competências exigidas. Dalmau (2014) recomenda consultar os modelos disponibilizados pela Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) para se ter um norte de como desenvolvê-lo. Isso porque, a realidade e especificidades das empresas são distintas, logo, essa ferramenta deve ser elaborada ponderando sobre as particularidades de cada uma.

O desenho de cargo, também, é o responsável por delimitar quais as atividades são exercidas. Por essa razão, é essencial que tal ferramenta seja completa e detalhada de forma que o trabalho prescrito e trabalho realizado estejam em consonância (DALMAU, 2014). O alinhamento entre esses fatores é primordial, pois se houver divergência entre elas e o funcionário realizar atividades extras as suas atribuições a empresa apresenta um quadro de desvio de função e pode sofrer um processo trabalhista por isso.

Desse modo, ao utilizar os procedimentos citados anteriormente a área de recursos humanos torna-se estruturada e evita o imprevisto em suas operações. Isso porque, a implantação dos processos, respaldados pelo desenho de cargo, formaliza as ações que devem ser tomadas em determinadas circunstâncias para que o resultado obtido seja o melhor possível. Nas subseções a seguir apresentam-se a contextualização das temáticas referentes aos processos de recrutamento e seleção, treinamento e avaliação de desempenho.

2.2.1 Recrutamento e seleção

O processo de recrutamento e seleção, na visão de Almeri, Martins e Paula (2013), deve estar pautado em critérios que legitimem o resultado e garantam que a escolha do novo colaborador tenha sido a mais acertada possível. Para auxiliar nessa tomada de decisão Lacombe (2005) apresenta o formulário de requisição de pessoal que deve ser emitido pela área solicitante e apresentar a discriminação da razão da admissão e o perfil procurado.

Por essa razão, pode-se afirmar que uma organização não deve manter o critério de seleção engessado. Pois cada cargo possui suas responsabilidades específicas e, em decorrência disso, exige competências distintas do profissional que ocupará a vaga.

Dessa forma, devem-se estabelecer quais competências são necessárias para que o profissional realize as tarefas previstas para o cargo. Tendo como base os requisitos levantados, estrutura-se o processo de seleção de forma a encontrar “[...] um profissional que seja compatível e se encaixe da melhor maneira possível a vaga e à cultura [...]” (ALMERI; MARTINS; PAULA, 2013, p.79) da empresa. A aderência entre competências exigidas e as do candidato selecionado faz com que o profissional esteja familiarizado com alguns aspectos das atividades precisando apenas habituar-se à nova rotina de trabalho.

Em contrapartida, para que isso ocorra é preciso utilizar corretamente as ferramentas de seleção que permitem ao avaliador identificar quais candidatos possuem o perfil mais adequado para a vaga. Dessa forma, consegue-se aumentar a qualidade das contratações e reduzir os custos com treinamentos para ingressantes. Isso porque, eles já possuem as competências exigidas para o cargo sendo necessário investir apenas na apresentação da rotina e procedimentos organizacionais. A seguir explana-se sobre as etapas do processo de recrutamento e seleção.

a) Recrutamento

O processo de contratação de uma organização inicia-se com o recrutamento. Esse por sua vez, intenciona “[...] localizar e incentivar candidatos potenciais a disputar vagas existentes ou previstas.” (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003, p.76). Tal procedimento visa comunicar a existência de uma vaga com o objetivo de obter como resposta currículos de pessoas interessadas em ingressar na empresa.

O recrutamento pode ser realizado para suprir a falta de colaboradores, averiguar a aceitação de uma determinada vaga ou para abastecer o banco de dados de candidatos. Esse último, geralmente, é consultado nos momentos em que a empresa identifica a necessidade de aumentar seu quadro de funcionários ou ocupar alguma vaga em aberta.

Ribeiro (2006) salienta que a comunicação das vagas disponíveis deve ser baseada em quatro pontos, a saber: quantidade de candidatos, qualidade dos candidatos, permanência e custo de recrutamento. Para que o processo de admissão seja eficiente é necessário que eles se relacionem, pois quanto maior o volume de respostas mais altas serão as chances de encontrar candidatos que possuam as competências exigidas para o cargo e permaneçam no processo de seleção até definir qual profissional será contratado. O custo, na visão de Dalmau (2014), está vinculado ao tempo empregado no processo e a divulgação da vaga em meios inadequados que podem atrair candidatos incompatíveis com o perfil da vaga e tornar o processo oneroso.

Almeri, Martins e Paula (2013) destacam que há três formas de realizar o processo de recrutamento, são eles: interno, externo e misto. Lacombe (2005) defende que deve-se dar prioridade ao primeiro ponto, já que esse busca aproveitar os talentos retidos na organização o que gera motivação nos empregados, cria perspectivas de carreira, além de ser mais rápido que os

demais métodos. Entre as desvantagens estão: bloqueio de novos profissionais, conservação dos recursos humanos e dificuldade de encontrar candidatos preparados (RIBEIRO, 2006).

Na ausência de um candidato apto para assumir as responsabilidades do cargo, Bohlander, Snell e Sherman (2003) alegam ser necessário buscar um profissional no mercado de trabalho. Essa decisão contribui para renovação e enriquecimento do quadro de funcionários (RIBEIRO, 2006). Pois, permite que os novos contratados utilizem suas experiências em outras organizações para auxiliar no aprimoramento dos processos e atividades da empresa. Ribeiro (2006) cita algumas desvantagens dessa técnica, a saber: encarecimento do processo, menor conhecimento do profissional contratado e desmotivação dos funcionários.

O recrutamento misto, por sua vez, é a combinação do interno com o externo, fazendo assim com que os pontos falhos de cada método sejam amenizados. Tal processo, na concepção de Bohlander, Snell e Sherman (2003), é realizado tanto com funcionários, que buscam uma promoção, quanto com profissionais disponíveis no mercado de trabalho. Dessa forma, o público alvo para vaga se torna mais abrangente e com isso a probabilidade dos funcionários admitidos por esse modelo de recrutamento apresentar aderência aos requisitos exigidos para o cargo se torna maior.

A escolha do meio em que a vaga será divulgada é de suma importância no recrutamento, já que é ele que realiza a comunicação entre empresa e candidatos em potencial. Por conta disso, deve-se ponderar sobre o público que se deseja atingir e quais ferramentas de recrutamento são mais eficientes para alcançá-los, antes de selecionar os veículos que serão utilizados. Ressalta-se que o recrutamento pode ser realizado em mais de um meio, isto é, a empresa não precisa se limitar ao uso de uma ferramenta.

No entanto, isso depende dos recursos que a organização possui para realizar tal processo, pois o uso incorreto desses veículos pode fazer com que o custo seja elevado e o tempo de realização se estenda. A seguir apresentam-se alguns artifícios que podem ser empregados na realização do recrutamento:

- **Cadastro de currículos:** a consulta aos currículos retidos no banco de dados busca identificar candidatos, anteriormente rejeitados em processos de seleção da empresa ou que entregaram currículos espontaneamente, que possuam o perfil profissional compatível com o estabelecido no desenho do cargo. Entretanto, Bohlander, Snell e Sherman (2003) acreditam que o índice de aproveitamento desse material é baixo, pois muitos candidatos não apresentam os pré-requisitos

necessários para ocupar o cargo em questão, sendo preciso realizar uma triagem e selecionar os que possuem as condições básicas para exercer as funções.

Mesmo despendendo certo tempo para verificar quais são os profissionais aptos para concorrer à vaga, Ribeiro (2006) afirma que as empresas não devem se fechar a essa possibilidade de recrutamento. Pois, o estímulo de entregas espontâneas de currículos gera uma imagem atrativa no mercado de trabalho.

- **Anúncios na mídia:** os veículos mais utilizados para divulgação de vagas nesse meio são as revistas e jornais. Contudo, pode-se fazer uso de rádios, televisão, *e-mail*, entre outras mídias, dependendo do público ao qual se destina a vaga. Ribeiro (2006) alega que esses meios são os mais eficientes por abrangerem a grande massa, logo, fornecem maior visibilidade e ampliam o número de candidatos. Todavia, muitos desses respondentes não possuem as competências necessárias para assumir a função. Razão pela qual, Lacombe (2005) recomenda a utilização de revistas especializadas na área profissional do cargo que ficarão restritas aos assinantes que representam o perfil desejado.

Para garantir melhores resultados Ribeiro (2006) sugere que o anúncio seja republicado, aprimorando os pontos falhos encontrados. Desse modo, aumenta-se a probabilidade de que mais pessoas respondam a ele. Esse mesmo autor cita duas formas de anúncios, a saber: aberto - fornece o endereço da empresa contratante - ou fechado - apresenta somente os dados necessários para a realização do contato. Por ser um dos veículos mais utilizados é necessário que se tenha algum diferencial no anúncio, que desperte a atenção dos candidatos em potencial. Com base nisso, Bohlander, Snell e Sherman (2003) frisam que para elaborar um bom anúncio é necessário despendar tempo, criatividade e investir no aspecto visual.

- **Indicações:** este método consiste na recomendação de algum amigo e/ou familiar de funcionários da empresa para ocupar uma vaga em aberto. O fato de contribuir para a contratação de colaboradores faz com que Ribeiro (2006) classifique a pessoa que realizou a indicação como corresponsável pela admissão. Isso porque, todos os cargos envolvem responsabilidades e carecem de profissionais aptos para realizar as atividades. Assim sendo, o talento deve comparar o perfil procurado pela empresa com as competências que seu candidato possui (DALMAU, 2014), ou seja, deve-se abdicar dos laços afetivos no momento de efetuar uma indicação.

Tal técnica é classificada como de baixo custo e curta abrangência, uma vez que reduz o gasto com anúncios em mídias de grande circulação e que cobram pela divulgação da vaga, tais

como: rádios, televisão e jornais (LACOMBE, 2005). Ressalta-se que o fato de ser indicado não significa que o indivíduo seja contratado, para que isso ocorra, ele deverá passar pela etapa de seleção e apresentar os atributos necessários para desempenhar as atividades previstas no cargo.

Findado o processo de escolha da ferramenta de recrutamento deve-se divulgar a vaga por meio dela e esperar que os interessados entrem em contato com a organização. Após a obtenção das respostas dos candidatos ao emprego inicia-se outra fase: a seleção. Essa é abordada em detalhes no próximo item.

b) Seleção

Após o recrutamento inicia-se a fase de seleção, ou seja, o momento em que será definido quem ocupará o cargo disponível. Essa etapa “[...] abrange o conjunto de práticas e processos usados para escolher dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser mais adequado a vaga existente.” (LACOMBE, 2005, p. 79). Isto é, por meio de ferramentas de seleção, busca-se identificar qual profissional possui o perfil mais semelhante ao definido para o cargo.

No entanto, o referido autor afirma que uma boa seleção é aquela que além de ponderar sobre as competências considera, também, o potencial do candidato. Tal posicionamento se justifica no longo prazo, pois os profissionais que demonstram vontade de aprender e se desenvolver tendem a utilizar suas experiências para aprimorar as falhas encontradas na empresa.

Assim, a seleção se caracteriza “[...] como a etapa onde alguns candidatos que tiveram interesse na vaga divulgada, ou que foram recrutados pela própria organização, são escolhidos levando em consideração critérios pré-estabelecidos [sic] [...]” (ALMERI, MARTINS, PAULA, 2013, p.80). Tais exigências, mencionadas pelos autores são os conhecimentos, habilidades e atitudes que o ocupante do cargo deve ter para exercer suas atribuições.

Para garantir que o melhor profissional seja escolhido, usam-se técnicas que buscam mensurar qual candidato possui maior familiaridade com os aspectos da vaga, principalmente, os mais difíceis de serem obtidos com treinamentos. A seguir apresentam-se os métodos utilizados para afunilar o número de concorrentes que disputam uma vaga de emprego.

- Triagem de currículos: consiste na verificação do perfil do profissional analisando, em suma, nível de instrução, cursos realizados, experiência, estabilidade empregatícia, entre outros fatores que o avaliador julgar necessário. A seleção por essa técnica é efetuada por meio de pontuações

estabelecidas para cada tópico do currículo (DALMAU, 2014). Isto é, define-se uma nota para as prováveis respostas de cada item como pode ser observado no exemplo ilustrativo a seguir.

Quadro 1: Exemplo de graduação de notas para o item grau de escolaridade

Grau de escolaridade	Pontuação
Ensino fundamental incompleto.	0 pontos.
Ensino fundamental completo.	3 pontos.
Ensino médio completo.	5 pontos.
Ensino superior completo.	7 pontos.
Mestrado.	10 pontos.

Fonte: Elaboração própria.

É importante destacar que o estabelecimento de notas deve ser flexível, pois podem surgir respostas que precisam ser incluídas e pontuadas na relação elaborada pela empresa (DALMAU, 2014). Ressalta-se, ainda, que só permanecerão na disputa pela vaga os candidatos que, após a análise de todos os componentes do currículo, obtiverem notas equivalentes ou superiores a definida como de corte.

- **Entrevista:** a entrevista é o recurso utilizado para levantar informações, uma vez que, permite detectar “[...] traços de personalidade do candidato, seus valores, seus desejos, seus conhecimentos sobre a empresa e outras que possam ser úteis.” (LACOMBE, 2005, p.87). A obtenção de tais pontos é importante para analisar o comportamento do profissional e verificar se o perfil dele apresenta aderência à cultura da organização. Em contrapartida, deve-se cuidar para que as impressões do entrevistador não comprometam o resultado do candidato, pois tal procedimento é subjetivo e deve ser bem planejado (RIBEIRO, 2006).

A preparação tanto do local quanto do responsável por encaminhar a conversa contribuem positivamente para o resultado, podendo tornar a entrevista uma das ferramentas mais eficientes para pautar a decisão final. A estruturação dessa técnica, na percepção de Dalmau (2014), segue três passos, a saber: Selecionar os indicadores e categorias de análise, com base no desenho do cargo; Definir as perguntas e padrões de resposta e Graduar os padrões de resposta e estabelecer a nota de corte.

- **Testes de conhecimentos:** tem por objetivo averiguar o grau de conhecimento do candidato sobre a área do cargo disputado. A prova deve concentrar seu nível de dificuldade de médio para cima, o que facilita na eliminação de profissionais menos preparados (DALMAU, 2014). De acordo com o referido autor quando o teste possui questões discursivas é imprescindível informar

aos candidatos quais serão os critérios de correção e o que será exigido nas respostas, entre os fatores que podem ser considerados estão: objetividade na resposta, argumentação, domínio do tema, entre outros.

Os testes objetivos, por sua vez, pautam-se em questões de múltipla escolha, logo, podem não mensurar o real conhecimento dos candidatos, pois há probabilidade de que os candidatos a vaga acertem as questão sem saber de fato o conteúdo. A elaboração do teste deve ser realizada com base no desenho do cargo e conhecimentos que se desejam mensurar. Envolvendo, ainda, a estruturação dos enunciados e definição das respostas padrões, categorias de análise, pontuação das questões e nota de corte (DALMAU, 2014).

- **Provas práticas:** consiste na execução de atividades que fazem parte da rotina de trabalho do cargo concorrido (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003). O procedimento de elaboração desta técnica é similar ao dos testes de conhecimento. Seleciona-se a competência que deseja-se testar, molda-se uma atividade que avaliará o desempenho dos candidato, define-se quais comportamentos poderão surgir como resposta, pontua-se esses e, por fim, estabelece-se a nota de corte (DALMAU, 2014). Dessa forma, é imprescindível que o avaliador tenha familiaridade com a tarefa repassada para conseguir julgar acertadamente o desempenho de cada participante.

- **Dinâmicas em grupo e simulações:** As dinâmicas visam reunir os candidatos numa sala onde serão realizados testes situacionais, sob supervisão de um coordenador e assistentes que auxiliarão no processo de observação das ações e reações dos concorrentes a vaga (MARRAS, 2000). As simulações, por sua vez, retratam alguma atividade envolvida no cargo disputado.

O ponto comum entre as técnicas supracitadas é a verificação da desenvoltura dos candidatos ao realizar o desafio proposto. Para Dalmau (2014), o processo de desenvolvimento de simulações e dinâmicas envolve: Observação das atividades do cargo e seus indicadores avaliativos; Elaboração de parâmetros para avaliar os candidatos; Seleção e graduação dos indicadores escolhidos para compor os testes e Estruturação do roteiro.

Dependendo do número de respondentes pode-se utilizar mais de uma das técnicas apresentadas, ficando a critério do recrutador selecionar quais. Frisa-se que para definir quem segue na disputa utiliza-se a nota de corte, que dependendo do método, pode ser estabelecida com base nos critérios mais importantes para cargo e/ou ser estimada pelo responsável por encaminhar o processo.

Após a aplicação das ferramentas de seleção, os candidatos que obtiveram os melhores resultados são conduzidos ao departamento responsável pela vaga concorrida (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003). Isso porque, na concepção de Marras (2000), cabe ao setor de recrutamento e seleção identificar quais candidatos estão aptos a assumir a vaga, porém, é incumbência do futuro chefe direto escolher quem será efetivado.

Com o intuito de facilitar a tomada de decisão do requisitante, segundo Marras (2000), é elaborado um laudo que fornece um parecer sobre cada um dos finalistas. Assim, o responsável pela decisão final verifica quem, na sua percepção, se ajustará melhor as atribuições do cargo e ao seu modo de gerir. De posse da decisão do departamento é processada a admissão, etapa em que se informa quem foi selecionado, bem como quais são os documentos que devem ser encaminhados para empresa a fim de efetivar a contratação (LACOMBE, 2005).

Quando o novo contratado começa suas atividades é de vital importância que ele seja apresentado aos colegas, chefe, bem como aos objetivos, normas, políticas, cultura, e demais particularidades institucionais (LACOMBE, 2005). O fito dessa integração é facilitar a adaptação do profissional, pois esse terá ciência das suas responsabilidades, crenças organizacionais e saberá a quem se dirigir quando precisar sanar alguma dúvida.

Para facilitar o referido processo, na concepção de Lacombe (2005), algumas empresas investem na realização de treinamentos. Esse processo, em síntese, busca ajustar os talentos aos padrões esperados e será explicado na próxima subseção.

2.2.2 Treinamento

Os programas de treinamento, em suma, buscam alinhar as competências dos colaboradores com padrão desejado pela empresa. Em função disso, Milkovich e Boudreau (2000) vinculam esse processo aos esforços das organizações em estimular o aprendizado de habilidades, regras, conceitos e/ou atitudes que adéquem os trabalhadores aos seus respectivos papéis funcionais. A resultante desse incentivo é o aumento do nível de desempenho dos talentos que estarão aptos a executar as atividades dentro do contexto organizacional.

No longo prazo os investimentos em treinamentos, para Bohlander e Snell (2009), fazem com que os colaboradores desenvolvam características necessárias para exercer funções de cargos

hierarquicamente superiores ao seu. Dessa forma, torna-se mais fácil encontrar na própria estrutura organizacional profissionais aptos a assumir funções de maior responsabilidade.

Em contrapartida, para que tais benefícios sejam aproveitados é preciso que a empresa forneça possibilidades de ascensão. Sendo assim, a elaboração de um plano de carreira se mostra útil, já que esse discrimina as competências necessárias para exercer cada cargo possibilitando ao colaborador se preparar para atingir a vaga almejada.

Pelo fato de possuir caráter estratégico, Bohlander e Snell (2009), alegam que o objetivo dos treinamentos é fornecer subsídios para que as metas organizacionais sejam alcançadas. Todavia, Affonso (1980) garante que algumas organizações deixam de questionar a necessidade desse recurso preocupando-se apenas com o planejamento e execução do mesmo. A consequência dessa atitude é o aumento de treinamentos que não chegam ao cerne do problema e/ou possuem objetivos divergentes dos da empresa.

Portanto, para que sejam eficazes Giraldes (1980) declara ser imprescindível identificar os reais focos de treinamento, as pessoas que carecem de capacitação e qual domínio de conhecimento é afetado. Isso porque, há problemas que podem estar camuflados por outros indicadores organizacionais como a alta rotatividade e falta de aproveitamento do quadro funcional. Sendo assim, antes de planejar os treinamentos é preciso estar ciente das causas dos problemas e a quem esses se destinam, para então, definir qual método será empregado.

No que tange aos resultados, Affonso (1980) defende que esses devem ser representados por meio de técnicas qualitativas e quantitativas que abarquem todas as áreas do processo com o objetivo de melhorar os serviços, minimizar custos e aumentar a produtividade. Para maximizar a probabilidade de tais pontos serem alcançados, Bohlander e Snell (2009) apontam para o uso frequente da abordagem sistêmica de treinamento nos momentos de estruturação dos programas.

O processo supracitado divide-se em quatro fases primordiais que visam garantir o melhor resultado possível, são elas: levantamento das necessidades de treinamento, planejamento, implementação e avaliação. Nos itens a seguir apresentam-se cada uma dessas etapas.

a) Levantamento das necessidades de treinamento

A identificação das competências a serem aprimoradas é a primeira etapa do processo de treinamento. Giraldes (1980) corrobora que por meio dela é possível diagnosticar as situações de

ineficiência para o sistema organizacional e, posteriormente, planejar ações corretivas que sanem os problemas.

A percepção dos pontos que devem ser contemplados nos treinamentos pode ser determinada por meio do contraste da forma como o trabalho é executado e a forma como deveria ser realizado (BOOG, 1980a). Entretanto, é preciso considerar outros aspectos além desses, pois fatores como *lay-out* inadequado, problemas de gerência e ferramenta mal preparada podem atrapalhar o trabalhador na efetivação da atividade.

O levantamento das necessidades “[...] serve para identificar as lacunas que se tornam objetivos instrucionais.” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 341). Para garantir um melhor resultado no cumprimento de tal atividade são analisadas três dimensões da empresa, a saber:

- **Análise organizacional:** representa “[...] um exame do ambiente, das estratégias e dos recursos da empresa para determinar onde a ênfase de treinamento deve ser colocada.” (BOHLANDER; SNELL, 2009, p. 253). Isto é, observa-se todo o contexto organizacional para verificar onde aparecem as principais fontes de erro. Gil (2011) ressalta que não há uma forma padronizada de encaminhar tal análise, sendo assim, essa é desempenhada de acordo com as possibilidades e conveniência do profissional responsável por realizar o levantamento.

- **Análise da tarefa:** visa “[...] determinar o tipo de comportamento que os empregados devem apresentar para o desempenho adequado das respectivas tarefas, bem como, conhecimentos, habilidades e atividades requeridas.” (GIL, 2011, p.126). Dessa forma, pode-se inferir que tal análise consiste na identificação das competências necessárias para executar as atividades da rotina de trabalho e, assim, estruturar o conteúdo abordado pelo programa da forma mais adequada possível.

Para tanto é preciso obter informações como atividades abrangidas pela tarefa, responsabilidade envolvida, condições de trabalho e riscos (GIL, 2011). Em complemento, Bohlander e Snell (2009) afirmam que a realização da análise da tarefa envolve dois procedimentos: 1- identificação das atividades e deveres implícitos no cargo e 2- Mapeamento do processo. O primeiro ponto auxilia na compreensão das atribuições dos colaboradores enquanto o segundo define quais competências são essenciais para execução das tarefas.

- **Análise da pessoa:** mensura o grau de conhecimentos, atitudes e habilidades que os funcionários dispõem para executar suas atividades (GIL, 2011). A realização desse procedimento pode ocorrer por meio de aplicação de questionário, entrevista, observação, entre

outras técnicas. O contraste dessas informações com o resultado da análise de tarefas permite ao gestor identificar quais áreas e talentos carecem de treinamento, logo, os dispêndios desnecessários são reduzidos.

O levantamento das necessidades de treinamento pode ser encaminhado, na percepção de Dalmau (2014), por meio de entrevistas com colaboradores e/ou superior imediato, observação e avaliação de desempenho. Todas as técnicas citadas possuem seus prós e contras.

As entrevistas precisam ser realizadas periodicamente, pois as necessidades de treinamento podem surgir e/ou sofrer alterações (DALMAU, 2014). O problema desse método quando aplicado ao chefe direto é a falta de conhecimento sobre as dificuldades de execução envolvidas nas tarefas. Quando o foco dessa são os colaboradores a deficiência ocorre por haver confusão entre o realmente é necessário e as competências que eles desejam desenvolver.

A observação é impactada pelo mesmo agravante que afeta as entrevistas com superior hierárquico, isto é, o responsável pelo levantamento por não estar familiarizado com as dificuldades envolvidas na tarefa pode realizar um julgamento errôneo. Assim sendo, Dalmau (2014) coloca que esse não é o modelo mais adequado, pois é subjetivo e limita-se à percepção do avaliador.

Por fim, a avaliação de desempenho pode ter seus resultados utilizados para estruturar os programas de treinamento. No entanto, deve-se ter cautela ao usá-la, já que os colaboradores podem se autoavaliar e/ou avaliar seus colegas de forma favorável a fim de não se comprometer ou por medo de serem punidos (DALMAU, 2014). Findada a primeira parte, prossegue-se para fase de planejamento.

b) Planejamento

Posteriormente ao levantamento das necessidades e identificação dos pontos falhos inicia-se a etapa de planejamento do treinamento. Essa “[...] consiste em quantificar, escolher quando e como suprir as necessidades já definidas e quais recursos humanos, materiais e financeiros serão necessários mobilizar.” (BOOG; BOOG, 2006, p.24). Em síntese, tal processo prioriza as competências que serão contempladas no programa, define qual será o objetivo, material didático, professor entre outros detalhes que permitirão que os colaboradores sanem e/ou suavizem suas deficiências produtivas.

A elaboração do planejamento deve ser iniciada pela construção do objetivo, uma vez que, na percepção de Bohlander e Snell (2009), ele é o responsável por descrever quais competências precisam ser aprimoradas e/ou corrigidas. “Os bons objetivos são aqueles mensuráveis, específicos, que estabelecem datas-limites e refletem resultados relevantes para aspectos essenciais.” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p.347). Sendo assim, é imprescindível que ele esteja voltado para o foco do problema e permita a construção de materiais que auxiliem no alcance das metas.

Para que os treinamentos resultem no que se espera é preciso considerar alguns aspectos que facilitem a assimilação dos conteúdos pelos colaboradores. Um dos fatores que auxiliam no processo de aprendizagem, segundo Bohlander e Snell (2009), é a motivação dos funcionários em participar dos treinamentos. Para tanto, é primordial que a empresa utilize materiais didáticos que expliquem as informações de forma clara e possibilite a maximização do aproveitamento do quadro corporativo, além de aplicar *feedbacks* que evidenciem os pontos que já apresentam melhora e os que ainda podem ser desenvolvidos.

Uma das formas de atingir tal feito é a seleção adequada da metodologia empregada. Pois, a utilização correta das técnicas de aprendizagem facilita no desenvolvimento da competência que deve ser aperfeiçoada (BOHLANDER; SNELL, 2009), isso porque há vários métodos e cada um se adequa melhor a um atributo. Por isso, é necessário que se estabeleça qual área será abordada pelo programa para então definir a metodologia e recursos empregados. A seguir explana-se sobre dois métodos utilizados no processo de ensino-aprendizagem.

- **Aula expositiva:** consiste numa aula dialogada onde o treinador transmite seu conhecimento para os participantes. Na visão de Bohlander e Snell (2009), esse método é o mais tradicional por permitir que vários alunos recebam orientação de um número restrito de professores. Marras (2000) destaca que essa técnica é limitada no que tange a abrangência didática, por essa razão geralmente é combinada com outras formas de ensino.

- **Estudo de caso:** pauta-se na análise de um caso onde o objetivo é encontrar soluções para o problema enfrentado. Marras (2000) alega que essa técnica auxilia os treinandos a desenvolverem seu lado criativo, participar do processo decisório e se familiarizar com problemas do cotidiano. Bohlander e Snell (2009) complementam ao afirmarem que tal método, também, contribui para formação de pensamento crítico, construção de habilidades analíticas e desenvolvimento de competências mais complexas.

Outro ponto que deve ser definido é onde será ofertado o programa: na própria estrutura organizacional ou fora dela. O primeiro método, na maioria das vezes, é fornecido aos níveis operacionais pelo próprio gestor ou algum colaborador caracterizando-se, assim, com uma abordagem informal que, geralmente, está atrelada ao mau planejamento e desvinculação das metas (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Os treinamentos formais, por sua vez, se diferenciam do anterior no que compete à sua estrutura. Esse modelo envolve desde materiais didáticos até professores que dominem o conteúdo lecionado, assim, tornam-se mais completos. Frisa-se que quando há espaço físico disponível na empresa, os treinamentos formais podem ser realizados *in loco*.

Para que os funcionários se desenvolvam da forma esperada é de suma importância focar na contratação de bons profissionais para ministrar as aulas. Isso porque os instrutores são os responsáveis por divulgar o programa de ensino. Bohlander e Snell (2009) destacam que entre as características exigidas do professor estão amplo conhecimento do assunto, interesse, instruções claras, assistência individual e sinceridade.

Por fim, deve-se estruturar um orçamento que estime o montante que será investido no processo de capacitação dos treinandos. Entre os valores que devem ser levantados, no parecer de Boog e Boog (2006), estão confecção do material, aquisição e/ou depreciação de equipamentos, contratação de professor, aluguel de sala, entre outros. Findada a etapa de planejamento inicia-se a fase de implementação do treinamento.

c) Implementação

A terceira fase é a responsável pela realização do curso em si. Nesse sentido, deve atentar-se a dois pontos essenciais, são eles: qualidade da aplicação dos módulos e eficiência nos resultados (MARRAS, 2000). O último ponto é expresso por meio do retorno que a empresa obteve com a realização do treinamento.

Enquanto o outro é o somatório de fatores que contribuem para o sucesso ou fracasso do programa, entre os elementos constituintes desse estão: didática dos instrutores, qualidade dos recursos, preparo técnico, lógica do módulo e técnica empregada. A estruturação desse processo, na visão de Boog e Boog (2006), segue alguns procedimentos, tais como:

- **Organização e delegação de responsabilidades:** constitui o processo no qual se delimitam os responsáveis por desempenhar atividades como divulgação do curso, ministrar as aulas, realização de atendimento aos alunos, entre outras.
- **Exposição dos planos aos executores:** transmite ao profissional que lecionará o curso os conteúdos que deverão ser ministrados aos treinandos.
- **Divulgação do programa de treinamento:** apresenta aos participantes os assuntos contemplados no curso, bem como datas e horários em que as aulas ocorrerão.
- **Produção de materiais e programas especiais de computador:** seleciona e/ou produz os materiais didáticos e de apoio. No geral, o responsável pela execução desse ponto é o treinador.
- **Planejamento das salas:** preza pela escolha adequada do local em que o treinamento será realizado. Tal ambiente deve possuir elementos como espaço suficiente para o número de participantes, silêncio, sanitários, entre outros.
- **Programação dos equipamentos necessários:** visa assegurar que todos os dispositivos tecnológicos necessários para o início da aula estejam reservados e em plena condição de uso nos dias e horários do treinamento.

Dalmau (2014), por sua vez, defende que a implementação do treinamento equivale à pré-execução, por essa razão, recomenda a elaboração de um *checklist* que auxilie em tal processo. Salienta-se que essa ferramenta pondera sobre o cronograma adotado, programação planejada, infraestrutura, realização das matrículas, contratação do professor, entre outras especificidades.

O *checklist* possui três colunas: uma destinada às atividades que devem ser desempenhadas, outra para o responsável pela tarefa e, por fim, a de *status* que subdivide-se em duas atividades, sendo elas: a fazer e pronto. A seguir é apresenta-se um exemplo ilustrativo.

Figura 1: Exemplo de *checklist*

Atividade	Responsável	Status	
		A fazer	Pronto
Contratação do professor	Maria		X
Impressão do material	José	X	
Realização das matrículas	Francisco	X	
Alugar salas de aula	Joana		X

Fonte: Adaptado de Dalmau (2014).

Ressalta-se que essa ferramenta é mutável e deve estar ajustada às necessidades do programa de treinamento que está sendo preparado. Após todos os itens elencados terem sido executados inicia-se a realização do curso. Findado o treinamento é preciso avaliar os resultados alcançados para que sejam diagnosticadas as fragilidades e, assim, os próximos programas possam ser aprimorados. O item subsequente explana sobre essa etapa.

d) Avaliação

A avaliação do programa de treinamento é a parte final do referido processo. Boog (1980b) defende que um de seus propósitos é a verificação do alcance ou não do objetivo proposto. Essa etapa, ainda, permite determinar a efetividade alcançada (BOHLANDER; SNELL, 2009).

Para mensurar quanto do conteúdo foi assimilado, Milkovich e Boudreau (2000) recomendam o uso de indicadores como os de eficiência e eficácia. O primeiro, busca apurar o retorno que o curso trouxe para organização. No entanto, o resultado raramente é exato, pois só há controle sobre o treinamento ofertado. O último, por sua vez, pode atuar em vários âmbitos de análise, Bohlander e Snell (2009) subdividem os indicadores de eficácia em quatro grupos:

- **Reações:** identifica qual a percepção dos colaboradores com o treinamento recebido. A mensuração desse resultado parte da premissa que a satisfação do talento com o curso é proporcional ao índice de aproveitamento obtido. Isso porque, associa o entusiasmo do aluno com a retenção do conteúdo transmitido. Justamente por vincular esses pontos o indicador de eficácia pautado nas reações, quando usado isoladamente, não assegura que o programa de fato obteve o êxito esperado.

O objetivo dessa técnica é o aprimoramento dos próximos programas ofertados (BOOG, 1980b). Isso se dá pelo fato das informações coletadas serem fornecidas pelos alunos do curso, portanto, com base na percepção deles é possível sanar os pontos fracos e tornar os treinamentos seguintes mais proveitosos. Na próxima página encontra-se um modelo de questionário voltado para mensuração das reações dos participantes.

Figura 2: Questionário de avaliação das reações do treinamento

Ações	Grau de alcance				
	1	2	3	4	5
Você atingiu seus objetivos com treinamento			X		
Você gostou deste programa				X	
A empresa deve continuar oferecendo este treinamento					X
Você recomendaria este treinamento aos seus colegas				X	

Fonte: Adaptado de Bohlander e Snell (2009).

- **Aprendizado:** busca identificar se os funcionários absorveram o conteúdo transmitido. Tal averiguação pode ser desempenhada por meio de aplicação de um teste com os assuntos abordados pelo programa antes e depois da realização do mesmo. Caso, o hiato identificado pelo levantamento das necessidades de treinamento esteja inferior ao que era, o curso alcançou o objetivo.

- **Comportamento:** preza pela alteração da forma como o talento executa suas atividades. Para que esse indicador traga resultado é necessário que o treinamento seja fidedigno às atribuições do treinando. Isto é, deve apresentar elementos que pertençam à rotina de trabalho, focalizar os pontos essenciais para o cargo e indicar algumas estratégias que convertam o comportamento falho em uma postura mais adequada ao padrão exigido. Tais resultados podem ser mensurados por meio da observação ou avaliação de desempenho e comparados com dados anteriores ao treinamento para verificar se o objetivo do programa foi alcançado.

- **Resultados:** expressa-se, em suma, no aumento gerado na lucratividade da empresa. Ou seja, utiliza indicadores operacionais como aumento da qualidade dos produtos, redução de custos, contribuição para o lucro e volume produtivo para constatar as mudanças no desempenho. Ressalta-se que para ser considerado eficaz é preciso que os benefícios sejam superiores aos dispêndios realizados, sendo assim, o resultado alcançado deve cobrir os custos envolvidos no treinamento.

De posse do *feedback* do treinamento ofertado, os gestores, ficam aptos à realizar as mudanças cabíveis nos próximos programas. Já que, as técnicas avaliativas fornecem subsídios que permitem analisar o quão eficaz foi a didática utilizada, material de apoio fornecido, qualidade das aulas, entre outros fatores.

Após o decorrido nesta subseção pode-se perceber que os programas de treinamento são importantes para organização, pois buscam sanar os pontos falhos identificados, bem como ampliar as competências dos seus talentos. Dessa forma, pode-se concluir que tal processo

contribui para a manutenção da competitividade da empresa, já que investindo-se no quadro funcional, indiretamente, os resultados obtidos tendem a melhorar. A seguir apresenta-se outro processo de gestão de pessoas, a avaliação de desempenho. Essa é complementar ao treinamento, pois com base nos seus resultados pode-se identificar os principais erros e elaborar treinamentos.

2.2.3 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho, na concepção de Mondlane (2006) representa uma ferramenta poderosa para a organização, uma vez que, se for bem implantada resulta em benefícios de curto, médio e longo prazo. No entanto, tal temática, muitas vezes, não consegue cumprir o propósito para o qual foi destinada.

A afirmação anterior, na visão de Fernandes e Hipólito (2010), pode estar atrelada ao fato desse recurso, em tese, possuir papel de subsidiar e orientar decisões estratégicas, todavia ao ser implantado surgem os problemas como subjetividade e despreparo dos gestores. Por essa razão, é de suma importância que todo o processo avaliativo seja planejado ponderando sobre a realidade e cultura da organização, a fim de minimizar ao máximo os fatores que podem comprometer os resultados.

Quando bem elaborada e executada, a avaliação de desempenho pode trazer inúmeras vantagens para empresa. São frutos do uso correto dessa, na visão de Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), a aproximação de chefe e subordinado, facilidade para diagnosticar os principais focos de treinamentos, estímulo ao autoaprimoramento dos talentos, entre outros. Isso porque, ao avaliar os colaboradores com certa periodicidade cria-se um histórico que permite aos gestores acompanhar a evolução dos funcionários.

O desempenho efetivo dos funcionários, no geral, apresenta destoações do padrão idealizado pela organização, um dos fatores que contribui para isso é a falta de *feedback*. Por essa razão, a responsabilidade pela discrepância encontrada deve ser dividida entre empresa e colaborador, pois, ao se abster de indicar as falhas ou instruir sobre as formas corretas de executar as atividades, a organização, está sendo conivente com o erro.

Isso porque “[...] quando não existe um bom programa de avaliação as pessoas deixam de atender as expectativas simplesmente porque não as conhecem.” (PEQUENO, 2012, p.148).

Desse modo, o esclarecimento dos padrões avaliativos permitirá que os funcionários estejam preparados e apresentem resultados compatíveis com o seu verdadeiro potencial.

O processo de avaliação ocorre em três períodos, denominados no presente estudo de pré-execução, execução e pós-execução. O primeiro deles responsabiliza-se pela preparação do processo, isto é, escolha da ferramenta utilizada, seleção do avaliador, entre outros requisitos. O segundo destina-se a sensibilização dos colaboradores. Por fim, na pós-execução ocorre a aplicação de *feedbacks* aos avaliados e reconhecimento dos pontos passíveis de treinamentos. A seguir explana-se sobre cada uma das fases mencionadas.

a) Pré-execução

A pré-execução da avaliação de desempenho consiste na etapa em que são definidos os aspectos essenciais para o encaminhamento do processo avaliativo, tais como: escolha do avaliador, ferramenta adotada, definição dos critérios, entre outros fatores. A seguir são apresentados os itens que constituem essa etapa.

a.1) Definição de critérios avaliativos e periodicidade da avaliação de desempenho

O ato de avaliar os funcionários busca, sobretudo, diagnosticar os pontos em que esses erram e acertam. Dessa forma, o gestor consegue identificar os principais pontos falhos e, conseqüentemente, estruturar medidas corretivas que visem o aperfeiçoamento do colaborador e tragam melhores resultados para empresa. A elaboração desse processo tem início com o levantamento das competências que serão avaliadas e definição dos padrões a serem seguidos. O estabelecimento de tais critérios, na percepção de Bohlander e Snell (2009), precisa ponderar sobre quatro pontos, a saber:

- **Relevância estratégica:** relaciona as políticas da empresa ao desempenho dos colaboradores. Isto é, as metas da organização transformam-se em pontos a serem abordados na avaliação.
- **Deficiência de critério:** preza pela identificação de todas as responsabilidades do ocupante do cargo para minimizar as chances de restringir a avaliação a apenas um aspecto do trabalho. Sendo assim, para que as avaliações possuam legitimidade é preciso que elas contemplem todas as competências exigidas do ocupante do cargo.

- **Contaminação de critério:** prima pela isonomia das avaliações, ou seja, tende a anular distorções nas avaliações ocasionadas por equipamentos deteriorados. Isto é, procura avaliar de forma igualitária ocupantes de um mesmo cargo que possuam tecnologias distintas.

- **Confiabilidade:** pauta-se na premissa de que um padrão é mantido durante certo intervalo de tempo. Assim, para conservar o nível de confiabilidade alto é preciso avaliar os talentos periodicamente. Desse modo, consegue-se acompanhar o desempenho dos colaboradores ao longo do tempo.

A periodicidade com que as avaliações são realizadas, também, deve ser estimada. Uma vez que, apenas o uso contínuo deste processo permitirá que se crie um histórico do desempenho de cada talento.

Existem duas formas de conduzir o processo avaliativo, são eles: formal e informal. O primeiro ocorre, em média, de uma a duas vezes por ano. Essa abordagem exige certa preparação, pois é preciso selecionar o avaliador, técnica que será adotada, conscientizar os colaboradores da importância da avaliação, aplicar *feedbacks*, entre outros aspectos (GIL, 2011). O formato informal, por sua vez, é realizado no cotidiano da empresa, geralmente, por meio da observação da realização das tarefas.

Dalmau (2014) coloca que ambas as abordagens podem ser trabalhadas conjuntamente. Tal afirmação justifica-se na complementaridade delas, uma vez que, a segunda pode ser realizada por meio da observação e registros enquanto o método formal é empregado anual ou semestralmente. Sendo assim, os resultados da ferramenta informal fornecem subsídios que permitem acompanhar a evolução do colaborador antes da avaliação formal, bem como, auxiliam na estruturação e justificativas dos *feedbacks*.

A mescla dessas técnicas permite, ainda, identificar a eficácia das ações corretivas, pois, possibilita averiguar se os colaboradores apresentam ou não melhoras no seu desempenho e, caso, seja preciso traçam-se novas soluções. Um benefício oriundo disso é o sentimento de valorização dos funcionários, uma vez que, há interesse na melhora do desempenho deles e criam-se alternativas que contribuam para isso (DALMAU, 2014).

Outra peça-chave para o sucesso da avaliação de desempenho é o encaminhado dessa por um profissional que conheça os critérios e padrões avaliativos estipulados. Isso porque, é o parecer dele que norteará as ações tomadas pelo gestor perante os resultados obtidos nas avaliações. O próximo subitem trata dessa temática.

a.2) Formas de avaliar o desempenho

O avaliador deve transmitir confiança aos colaboradores para que esses se sintam confortáveis com a avaliação e seus resultados sejam fidedignos ao desempenho apresentado normalmente. Isso porque, em alguns casos, a pressão de ser avaliado faz com que os talentos fiquem nervosos e cometam erros esparsos. Entre as formas de encaminhar tal processo estão:

- **Gerencial:** O superior hierárquico é responsável por avaliar seus subordinados. Tal modelo pauta-se na premissa de que por conviver diariamente com os colaboradores, ele os conhece o suficiente para saber qual o padrão esperado e, assim, julgar o desempenho de cada um. Entretanto, por estar limitada a opinião de um único profissional, tal avaliação tende a assumir um caráter subjetivo.

- **Autoavaliação:** é realizada pelo colaborador, por essa razão, Bohlander e Snell (2009) alegam que essa avaliação deve ser precedida da aplicação do *feedback*. Pois, estimula os talentos a refletirem sobre os pontos fortes e fracos que têm apresentado. Para assegurar que os funcionários não superestimem suas avaliações é importante “[...] que a empresa seja capaz de determinar parâmetros objetivos para que cada empregado possa fazê-la de maneira adequada, sem subjetivismos ou distorções pessoais.” (GIL, 2011, p. 151). Tal técnica, se bem aplicada, contribui para definição de metas que objetivam reduzir o hiato existente entre desempenho padrão e desempenho realizado.

- **360 graus:** é mais rica que as demais por ser “[...] desenvolvida com base em informações vindas de todos os lados e favorece a adaptabilidade e o ajustamento do empregado às demandas recebidas de todo seu entorno.” (GIL, 2011, p. 153). O ponto negativo desse modelo se concentra no desconforto do avaliado perante todos os avaliadores. Para minimizar tal efeito, Bohlander e Snell (2009) recomendam que inicialmente sua utilização se restrinja a *feedbacks* de desenvolvimento.

Para potencializar os resultados dessa técnica é preciso que alguns critérios sejam cumpridos, tais como: Participação de todas as pessoas que interagem com o avaliado; *Feedbacks* simultâneos e estruturados dos avaliadores e avaliados; Aplicação de questionários específicos, que abordem aspectos relevantes do comportamento do avaliado; Avaliação qualitativa e Confidencialidade dos resultados (LOPES; VIAGARINI; FARIA, 2007).

É de vital importância que o profissional selecionado esteja apto para realizar a tarefa. Isso porque, a principal causa de falhas no processo avaliativo reside na falta de preparo dos avaliadores. Bohlander e Snell (2009) apontam que a razão para isso encontra-se na ausência de precisão dos critérios avaliativos, escassez de conhecimento das técnicas de aplicação de *feedbacks* e indefinição dos objetivos norteadores do processo.

Uma maneira de sanar tais pontos e, assim, alcançar um resultado eficiente nas avaliações é investir em programas de treinamento que visem capacitar os encarregados do processo em si. Os autores anteriormente citados, ainda, destacam que os avaliadores devem ser orientados para as fragilidades e problemas oriundos do sistema avaliativo, bem como, ter conhecimento das maneiras de evitar tais erros.

Marras (2000) aponta que as dificuldades desse processo apresentam caráter consciente e inconsciente. No primeiro, há má fé do avaliador que altera o resultado da avaliação para ajudar ou prejudicar o avaliado enquanto no outro não há premeditação, mas o responsável pelo julgamento apresenta as mesmas atitudes das avaliações anteriores (MARRAS, 2000). A seguir apresentam-se alguns dos vícios mais comuns, na ótica de Bohlander e Snell (2009):

- **Tendência central:** resulta de avaliações em que são atribuídas classificações medianas a todos os colaboradores. Marras (2000) cita como motivo desse tipo de falha o receio de prestar esclarecimentos aos avaliados que obtiveram o desempenho abaixo do desejado.
- **Erro de precisão:** representa as avaliações em que as classificações concentram-se em um dos extremos da escala, ou seja, os resultados foram extremamente altos ou baixos.
- **Erro de comparação:** ocorre nos casos em que um talento tem seu resultado influenciado, para mais ou menos, em virtude da comparação do seu desempenho com o do profissional avaliado anteriormente.
- **Efeito halo:** faz-se presente nos casos em que o julgamento de uma característica afeta todo o restante da avaliação, isto é, todos os critérios apresentam a mesma classificação.

Uma forma de reduzir essas falhas e potencializar os resultados obtidos, na concepção de Dessler (2003), vincula-se diretamente ao uso combinado de técnicas avaliativas, uma vez que, as ferramentas de mensuração do desempenho, se limitam à realização da tarefa. Ou seja, os colaboradores são avaliados somente no que tange a execução das tarefas sem que haja um acompanhamento de todas as etapas que envolvem a dita atividade.

Em decorrência do motivo citado anteriormente é preciso que os gestores busquem conhecer todos os processos que envolvem as atividades organizacionais. Isso porque, julgar o funcionário pautando-se apenas na efetivação da tarefa pode gerar resultados superficiais. Já que, em alguns casos, os colaboradores se sentem amedrontados com o fato de terem suas competências testadas e, por conta disso, podem vir a cometer erros desconexos.

Salienta-se que antes da avaliação de fato ocorrer é necessário expor aos colaboradores quais são as suas finalidades e como será o funcionamento do processo avaliativo. A devida atenção a esses aspectos faz com que os talentos sintam-se mais confortáveis com a presença do avaliador e possam se preparar e organizar para a avaliação em si.

A escolha da ferramenta utilizada no processo avaliativo é de extrema importância, pois ela será a norteadora dos pontos a serem analisados pelo avaliador. Sendo assim, no momento de selecioná-la deve-se ponderar sobre os pontos positivos e negativos de cada método e verificar qual se adequa à estrutura e necessidades da organização. O subitem a seguir aprofunda-se nessa temática.

a.3) Ferramentas de avaliação de desempenho

Os “instrumentos de avaliação têm como maior propósito propiciar aos gestores uma análise mais estruturada sobre as características e contribuições dos profissionais alocados em suas equipes [...]” (FERNANDES; HIPÓLITO, 2010, p. 154). Tais ferramentas auxiliam na identificação dos pontos fortes e fracos dos avaliados e contribuem para a formulação de estratégias que visam o aperfeiçoamento profissional dos colaboradores.

Existem três formas de estruturar o processo de avaliação de desempenho, a saber: quantitativo, qualitativo e misto. O último é junção dos outros dois métodos e objetiva amenizar as desvantagens oriundas deles. A abordagem quantitativa, na percepção de Dalmau (2014), vincula-se às metas estabelecidas pela organização ou utilização escalas que busquem mensurar as competências dos funcionários fornecendo, assim, informações que permitam aos gestores pautar suas decisões.

A abordagem qualitativa, por sua vez, é norteada por propriedades e valores que são fixados pela empresa (MARRAS, 2000). Dessa forma, seus resultados tendem a se tornar subjetivos, pois depende exclusivamente da percepção do avaliador que muitas vezes não tem

domínio sobre as atividades que estão sendo avaliadas. Uma das formas de encaminhar a avaliação qualitativa é a observação, onde o avaliador possui uma lista de pontos que devem ser analisados e pontua se esses estão sendo ou não executados dentro do padrão esperado.

A avaliação de desempenho busca identificar traços da personalidade, comportamento e/ou resultados que o funcionário apresenta (BOHLANDER; SNELL, 2009). Por essa razão, a escolha da ferramenta avaliativa deve estar diretamente relacionada com o objetivo proposto pela organização. A ênfase na personalidade busca mensurar qual o nível das características essenciais para o cargo no perfil do colaborador. Todavia, seus resultados podem ser considerados subjetivos, uma vez que estes estão estritamente ligados à opinião do avaliador.

A abordagem comportamental é a mais sólida das três, já que visa identificar se as ações dos funcionários são compatíveis com as desejadas, além de fornecer as informações dos pontos que devem ser aprimorados. Por fim, o foco nos resultados é mais palpável para os colaboradores, uma vez que, seu pilar se encontra na definição de metas que podem ser controladas por eles. No entanto, esse mesmo fato pode fazer com que os funcionários efetuem suas atividades de qualquer forma. Isto é, eles preterem a qualidade em função da quantidade apenas para obter uma boa classificação.

Frisa-se que a escolha do método avaliativo – qualitativo, quantitativo ou misto-, bem como a seleção da abordagem a ser seguida – personalidade, comportamento ou resultados-, deve considerar os objetivos a que a avaliação de desempenho se propõe, além de estar moldada nos padrões da realidade e cultura organizacional. A seguir apresentam-se algumas técnicas que podem ser utilizadas no processo avaliativo.

- **Escalas gráficas:** esse método consiste numa escala que avalia “[...] um grupo de fatores determinantes daquilo que a organização define como ‘desempenho’.” (MARRAS, 2000, p. 176). Pelo fato da ferramenta estar previamente definida, tal técnica se torna engessada, uma vez que, limita as possibilidades de avaliação dos talentos.

Para reduzir essa subjetividade, Bohlander e Snell (2009) sugerem a inclusão de um campo para comentários no formulário, já que dessa forma podem-se anotar as percepções positivas e negativas observadas no funcionário que não foram contempladas pela ferramenta. Essa alteração permite que se tenha uma análise aprofundada dos pontos fortes e fracos de cada colaborador, além de tornar a aplicação de *feedbacks* mais estruturados, ou seja, voltados para os principais problemas detectados. A seguir apresenta-se um modelo dessa ferramenta de avaliação.

Figura 3: Modelo de escala gráfica

Tema	Contextualização	Quantificação				
		1	2	3	4	5
Conhecimento: saber escrever	Para anotar pedidos dos clientes					X
Conhecimento: saber ler	Para conferir os materiais recebidos					X
Habilidade: boa comunicação	Para atender os clientes		X			

Fonte: Adaptado de Dalmau (2014).

- **Observação:** pauta-se na listagem de fatores que devem ser verificados na execução das atividades desenvolvidas no cargo. Essa ferramenta, também, busca registrar a frequência com que certos comportamentos aparecem. Para Bohlander e Snell (2009), o uso da observação facilita a aplicação de *feedbacks* construtivos, isso porque o avaliador não desempenha papel de juiz, pois está limitado apenas a verificar como as tarefas estão sendo executadas. Os mesmos autores citam como vantagens dessa técnica a distinção entre desempenho bom e ruim, conservação da objetividade e identificação dos pontos que carecem de treinamento. A seguir apresenta-se a de um modelo de lista de observação.

Figura 4: Modelo de lista de observação

Atividade	Conceito				
	1	2	3	4	5
Limpeza da máquina após uso		X			
Uso dos equipamentos de segurança					X
Guardar as ferramentas após o uso			X		

Fonte: Elaboração própria

- **Incidente crítico:** o método do incidente crítico, na percepção de Bohlander e Snell (2009), é fruto da eficiência ou omissão incomum por parte do colaborador em alguma atividade por ele realizada. Essa técnica busca anotar os pontos positivos e negativos cometidos pelos talentos na execução das atividades de trabalho.

Os autores citados anteriormente afirmam, ainda, que com base nessas anotações é possível compreender todo processo de avaliação de desempenho e estar apto a aplicar *feedback*, já que tal recurso apresenta de forma clara os pontos fortes e fracos de cada colaborador avaliado. A Figura 5 apresenta um modelo ilustrativo da ferramenta de incidentes críticos.

Figura 5: Modelo de ferramenta de incidentes críticos

Fatores	Status		Observação
	+	-	
Manuseio do maquinário		X	Ocasionou quebras em excesso no período avaliado
Pontualidade		X	Atrasou-se três vezes sem justificativas
Uso dos equipamentos de segurança	X		

Fonte: Adaptado de Dalmau (2014).

Posteriormente, a seleção do modelo de ferramenta que será empregado no processo avaliativo deve-se montar um protótipo que elenque as competências exigidas do ocupante de cada cargo para cada tarefa desempenhada. Com esse material pronto, Dalmau (2014) alega ser necessário validá-lo tanto com os chefes quanto subordinados. Pois, os primeiros conhecem melhor os critérios pelos quais os segundos são cobrados enquanto os colaboradores sabem quais atividades de fato são desempenhadas no cargo. Não havendo divergências entre o modelo e a prática pode-se utilizar tal ferramenta, mas no caso de haver algum erro é preciso ajustá-la para que a avaliação obtenha resultados fidedignos.

Dalmau (2014) coloca que há duas formas de realizar a tabulação do resultado, a saber: análise micro e análise macro. A última busca identificar qual competência possui o pior desempenho enquanto o âmbito micro volta-se para as atividades. Frisa-se que é preciso elaborar uma escala que defina os parâmetros de avaliação adotados pela empresa, bem como, quais são os índices considerados bons e ruins (DALMAU, 2014). Assim, consegue-se hierarquizar as prioridades de treinamento detectadas.

Após a resolução dos detalhes da avaliação de desempenho, tais como: periodicidade de realização, ferramenta avaliativa, critérios de avaliação, responsável por encaminhar o processo, entre outros, é importante deixar os colaboradores cientes do papel dessa ferramenta e quais benefícios podem vir atrelados a ela. Tais esclarecimentos são prestados na etapa denominada de execução que é o foco do próximo item.

b) Execução

Findada a etapa de preparação do processo avaliativo, Bohlander e Snell (2009) apontam para a necessidade de prestar esclarecimentos aos colaboradores de como esse será encaminhado.

Isso porque, o referido processo pode apresentar resultados decepcionantes, frutos do desconhecimento dos objetivos ou falhas no preenchimento da ferramenta.

Para os autores supracitados se o suporte da alta gerência é falho, o programa de avaliação será um fracasso, mesmo que seu planejamento seja impecável. Dessa forma, busca-se promover uma campanha de conscientização, com chefes e subordinados, que vise desmistificar o uso da avaliação de desempenho como sendo para fins punitivos e/ou justificar demissões.

Outro foco é tornar os talentos cientes do funcionamento das avaliações e, assim, reduzir o nível de resistência em contribuir com o processo avaliativo. Entre as técnicas empregadas para realizar a sensibilização estão: divulgação em cartazes, *e-mails*, reuniões, conversas - especialmente as com os líderes, que geralmente produzem o melhor resultado (DALMAU, 2014).

Bohlander e Snell (2009) corroboram ao citar que os padrões utilizados no processo avaliativo, também, devem ser comunicados com clareza aos envolvidos. Esses padrões são previamente definidos com base nas metas e objetivos da organização, sendo espelhado o cargo em questão. Para tanto, é fundamental que o avaliador conheça tais critérios para realizar sua avaliação ao mesmo tempo em que o avaliado tem ciência dos requisitos que lhe são cobrados.

A importância do treinamento dos gerentes e supervisores serve para minimizar possíveis erros que invalidam todo o processo da avaliação. Esses erros acontecem quando os líderes não possuem conhecimentos dos padrões de desempenho esperado, como mencionado anteriormente, ou até mesmo por falta de habilidades de fornecer o *feedback*.

O treinamento deve alertar os avaliadores para as possíveis falhas de preenchimento da ferramenta, evitando assim erro de tendência central, erro de precisão, imediatismo, entre outros. “Treinar os avaliadores, portanto, pode melhorar e aprimorar bastante o processo de avaliação de desempenho.” (BOHLANDER; SNELL, 2009, p. 224). Isso porque, torna os responsáveis por encaminhar o processo familiarizado com a importância e especificidades do mesmo, o que reduz a probabilidade de falhas.

Os autores supracitados destacam, também, a importância de estabelecer um plano cuja função seja explicar os objetivos de todo o processo deixando evidente a finalidade a que se destina. Bohlander e Snell (2009) explicam que toda a mecânica do sistema de classificação deve ser aplicada aos envolvidos, destacando a periodicidade com que as avaliações serão realizadas, quem irá conduzi-las, além de esclarecer os padrões de desempenho adotados.

Findada a campanha de sensibilização encaminha-se o processo avaliativo em si. Subsequentemente é preciso apresentar aos talentos os resultados obtidos por cada um. Esta fase é explicada no item a seguir.

c) Pós-execução

Para finalizar o processo avaliativo e fazer com que os resultados desse contribuam para a redução do hiato existente entre desempenho real e desempenho esperado é imprescindível que após o término das avaliações os colaboradores recebam um retorno sobre o resultado que alcançaram. Para cumprir esse ponto, Gil (2011) indica o uso de entrevistas que busquem esclarecer os profissionais sobre seu desempenho, bem como, destacar os pontos fortes e fracos percebidos contrastando-os com o esperado pela empresa.

Um dos aspectos positivos de tal conversa é a familiarização dos talentos com seus pontos falhos contribuindo, assim, para aperfeiçoamento desse profissional. Isso porque, ao conhecer suas limitações torna-se mais fácil para os talentos se aprimorarem ou mudarem sua postura. Por essa razão, tal diálogo se mostra importante, uma vez que, a partir dele é possível realizar os ajustes necessários para conseguir se adequar ao perfil padrão do cargo.

Outro aspecto indispensável após a realização das avaliações é a definição das medidas corretivas que serão tomadas. Isso porque com o resultado dos colaboradores em mãos, o gestor, consegue identificar de forma clara quais são as principais fontes de falhas na empresa e, assim, estruturar planos de treinamento direcionados para o foco do problema. Frisa-se que, na concepção de Dalmau (2014), se houver mais de um ponto a ser aprimorado a ordem de resolução se pautará na importância da competência para execução da atividade envolvida.

Uma das formas de sanar as discrepâncias encontradas é o investimento em programas de treinamento. Tal processo, como explanado anteriormente, busca capacitar os talentos para as atividades do seu cargo. Segundo Bohlander e Snell (2009), esse possui, ainda, quatro momentos, são eles:

- **Levantamento das necessidades de treinamento (LNT):** consiste na observação das principais deficiências dos colaboradores.
- **Planejamento:** destina-se a elaboração do programa de treinamento que atenda às necessidades identificadas na etapa anterior.

- **Implementação:** pode ser resumida como a parte que compete à aplicação e a condução do programa de treinamento.

- **Avaliação:** mensura os resultados obtidos com o treinamento. Os âmbitos considerados no processo de avaliação de treinamentos são as reações, resultados, comportamento e aprendizado.

A utilização do processo supracitado deve-se a premissa de que “[...] o objetivo de um gerente é aprimorar o comportamento do funcionário no emprego, e não simplesmente avaliar seu desempenho passado.” (BOHLANDER; SNELL, 2009, p. 216). Assim, cabe a gerência orientar seus colaboradores nos pontos em que ainda são deficientes e fornecer os subsídios necessários para correção desses fazendo, assim, que o desempenho do profissional seja aperfeiçoado.

Perante aos fatos relatados, percebe-se que a avaliação de desempenho busca diagnosticar as falhas dos talentos na execução das suas atividades para saná-las e, assim, reduzir o hiato existente entre desempenho real e padrão. Dessa forma, o uso periódico desse processo é benéfico tanto para os colaboradores, que se aprimoram, quanto para empresa que reduz os índices de erros. Por consequência, a gestão de pessoas assume um papel de destaque nas organizações, pois em virtude da competitividade acirrada, cada vez mais, preza-se pela captação e conservação de talentos que detenham as competências desejadas.

A justificativa para a afirmação anterior concentra-se na premissa de que os colaboradores são os responsáveis por executar as tarefas e, portanto, os maiores detentores do conhecimento necessário para realização das atividades. Sendo assim, devem-se criar políticas internas que garantam que os novos contratados possuam as competências básicas, bem como, estimulem o quadro funcional a investir no seu aprimoramento, valorizem e reconheçam os colaboradores, proporcione crescimento profissional, entre outros fatores.

Tais medidas podem ser alcançadas por meio de processos estruturados de gestão de pessoas. Em contrapartida, para que os resultados apresentados sejam compatíveis ou próximos do esperado é preciso que a organização conheça as particularidades de cada cargo. Já que, só assim será possível estruturar um processo seletivo que minimize a probabilidade de contratação de profissional destoante dos interesses institucionais, elaborar treinamentos que sanem os principais pontos falhos, construir uma ferramenta avaliativa que contemple todas as atividades exercidas no cargo e consiga retratar a realidade organizacional, entre outras particularidades.

3 METODOLOGIA

A seguir foram delimitados os processos metodológicos empregados na realização desta pesquisa. Tais procedimentos dividiram-se em cinco categorias, a saber: Classificação do estudo; Sujeitos; Coleta de dados; Análise de dados e Limitação do estudo.

3.1 Classificação do estudo

Este trabalho se caracteriza como pesquisa descritiva, na ótica de Souza, Fialho e Otani (2007), pois buscou retratar, com base nas informações levantadas, como são conduzidos os processos de recrutamento e seleção, treinamento e avaliação de desempenho para o cargo de secretária da fábrica L&G.

A natureza do estudo é classificada por Souza, Fialho e Otani (2007) como aplicada, uma vez que, foram formuladas propostas de melhorias para os pontos falhos diagnosticados que podem ser implantadas na organização. Sendo assim, o produto final proporciona, ao gestor, alternativas para sanar as fragilidades detectadas nos processos analisados.

O projeto utilizou a técnica estudo de caso que pode ser definida como “[...] um estudo aprofundado e exaustivo de um caso específico [...], de forma a permitir um amplo e detalhado conhecimento [...]” (SOUZA; FIALHO; OTANI, 2007, p. 42). Assim, buscou-se conhecer as especificidades envolvidas no cargo em questão, os objetivos da empresa e a forma como os processos abordados neste TCC são encaminhados na fábrica L&G.

Para estruturar a fundamentação teórica fez-se uso da pesquisa bibliográfica que se caracteriza pelo uso de fontes secundárias para obter as informações necessárias sobre a temática (SOUZA; FIALHO; OTANI, 2007). Desse modo, o presente projeto se pautou nos conteúdos das obras: Recursos humanos (LACOMBE, 2005); Gestão de pessoas (GIL, 2011); Gestão de pessoas (RIBEIRO, 2006), entre outros materiais que estão referenciados no final do trabalho. Frisa-se que tais conteúdos, ainda, serviram de base para a estruturação dos resultados apresentados no próximo capítulo.

A abordagem qualitativa, na concepção de Godoy (1995), destina-se ao estudo dos fenômenos ligados aos seres humanos e as relações sociais. Assim, pode-se afirmar que tal estudo seguiu a referida vertente, uma vez que, foram utilizadas, exclusivamente, as informações obtidas junto ao gestor e a secretária para estruturar o estudo de caso. Malhotra (2005) acrescenta que esse tipo de pesquisa é capaz de proporcionar uma visão e entendimento mais detalhado do contexto do problema

Com base nos posicionamentos supracitados pode-se constatar que o método qualitativo é o mais indicado para o escopo deste projeto, pois proporciona uma melhor compreensão do objeto de estudo, o que facilitará a identificação dos pontos que carecem de melhorias. Ressalta-se que o método quantitativo não foi empregado em virtude do número reduzido de pessoas vinculadas diretamente ao cargo pesquisado.

3.2 Sujeitos

Este TCC busca analisar os processos de recrutamento e seleção, treinamento e avaliação de desempenho para o cargo de secretária da fábrica de artefatos de cimento L&G, uma pequena empresa atuante no setor de construção civil, localizada na Praia de Fora - Palhoça. Seu quadro de funcionários é composto por dez pessoas, distribuídas nos seguintes cargos: gestor (1), secretária (1), motorista (1), encarregado de pátio (1) e servente (6). O quadro a seguir destaca os objetivos do projeto relacionando-os com os sujeitos abordados para respondê-los.

Quadro 2: Sujeitos envolvidos na pesquisa

Objetivo	Sujeito
Identificar os objetivos da L&G	Gestor
Conhecer os processos de gestão de pessoas da L&G para o cargo de secretária	Gestor e secretária
Descobrir os pontos falhos	Gestor e secretária
Propor melhorias nos processos analisados	_____

Fonte: Elaboração própria

Com base no Quadro 2 percebe-se que o presente estudo aborda dois sujeitos, a saber: gestor e secretária. Ressalta-se que esses profissionais são os mais aptos a fornecerem as informações necessárias para conclusão desta pesquisa, pois, a secretária conhece os

procedimentos e especificidades envolvidas no seu cargo enquanto o gestor tem ciência dos critérios pelos quais ela é cobrada.

Ao abordar ambos os cargos foi possível formar uma visão holística, pois tanto as conotações estratégicas quanto as operacionais foram contempladas nas análises. Assim, foram obtidos mais detalhes relacionados ao cargo, o que permitiu aumentar a fidedignidade das análises e aderência das propostas.

3.3 Coleta de dados

Abaixo elenca os objetivos traçados no início do projeto relacionando-os com os sujeitos a quem esses se destinam e as ferramentas utilizadas na coleta de dados.

Quadro 3: Formas de coleta de dados

Objetivo	Sujeito	Ferramenta
Identificar os objetivos da L&G	Gestor	Entrevista
Conhecer os processos de gestão de pessoas da L&G para o cargo de secretária	Gestor e secretária	Entrevista
Descobrir os pontos falhos	Gestor e secretária	Entrevista
Propor melhorias nos processos analisados	_____	_____

Fonte: Elaboração própria

O quadro anterior evidencia que foi utilizada uma ferramenta de coleta de dados e abordaram-se dois sujeitos na pesquisa, com exceção do quarto objetivo específico que não teve ferramenta de coleta nem sujeito. Os três primeiros objetivos tiveram seus dados coletados por meio de entrevistas realizadas com o gestor e a secretária, salvo o primeiro ficou limitado ao gestor. Isso porque as atividades desempenhadas por ele permitem responder tal objetivo de forma clara.

A entrevista, segundo Silva e Grigolo (2002), pode assumir três modalidades, a saber: não diretas, semi-estruturadas e dirigidas. A vertente empregada nessa pesquisa, na percepção das autoras, é a semi-estruturada, uma vez que, não restringe-se às perguntas elaboradas previamente. Isto é, tal ferramenta permite que a pesquisadora se aprofunde nas temáticas e obtenha mais detalhes nas respostas e o que enriquece o resultado do trabalho.

O roteiro de entrevista do gestor - apêndice A - foi dividido em cinco tópicos: empresa, cargo, recrutamento e seleção, treinamento e avaliação de desempenho. Os questionamentos sobre a empresa versaram sobre as características da organização. No que compete ao cargo buscou-se identificar o perfil profissional desejado para o posto. Nos itens subsequentes visou-se identificar as características dos processos estudados na organização, ou seja, qual a política adotada, principais dificuldades, satisfação com os resultados obtidos, entre outros aspectos.

A ferramenta de coleta de dados destinada à secretária - apêndice B - dividiu-se em quatro seções: cargo, recrutamento e seleção, treinamento e avaliação de desempenho. O propósito do primeiro item era levantar informações sobre as especificidades exigidas da profissional. As demais divisões do roteiro buscaram conhecer as características dos processos abordados sob a perspectiva da ocupante do cargo.

O último objetivo, por sua vez, não empregou nenhum instrumento de coleta de dados nem teve sujeito. Isso porque foi destinado à formulação de propostas para os processos analisados, assim, pode ser respondido com base nos *gaps* identificados nas análises dos dados.

3.4 Análise de dados

O próximo quadro relaciona os objetivos deste trabalho com os sujeitos pesquisados, bem como a ferramenta utilizada para coletar e interpretar os dados.

Quadro 4: Técnicas de análise de dados

Objetivo	Sujeito	Ferramenta	Técnica de análise
Identificar os objetivos da L&G	Gestor	Entrevista	Análise de discurso e método dedutivo
Conhecer os processos de gestão de pessoas da L&G para o cargo de secretária	Gestor e secretária	Entrevista	Análise de discurso e método dedutivo
Descobrir os pontos falhos	Gestor e secretária	Entrevista	Análise de discurso e método dedutivo
Propor melhorias nos processos analisados	_____	_____	Método dedutivo

Fonte: Elaboração própria

Este projeto empregou duas técnicas de análise de dados, são elas: análise de discurso e método dedutivo. Salienta-se que essas técnicas foram aplicadas conjuntamente com exceção do quarto objetivo que adotou apenas o método dedutivo para justificar as ações recomendadas. A

análise de discurso, segundo Albino *et al* (2010), constitui uma metodologia de pesquisa que permite ao pesquisador identificar as convergências e divergências nas respostas obtidas. Por essa razão, optou-se por empregá-lo na análise do teor das entrevistas.

O método dedutivo “[...] pressupõe que só a razão é capaz de levar ao conhecimento verdadeiro.” (SOUZA; FIALHO; OTANI, p. 25, 2007). Prodanov e Freitas (2013) arrematam afirmando que essa técnica parte do geral e se destina para o particular, buscando em leis, princípios e/ou teorias prever as ocorrências de fatos pautando-se na lógica. Para que a pesquisa ganhasse forma e as relações entre teoria e prática fossem identificadas, utilizou-se os materiais de Lacombe (2005), Bohlander e Snell (2009), Gil (2011), Ribeiro (2006), entre outros que podem ser encontrados nas referências deste TCC.

As categorias de análise utilizadas neste trabalho se distinguem entre os processos abordados. No que tange ao recrutamento e seleção foram utilizadas as técnicas e perfil procurado enquanto para a seleção adotou-se as técnicas e estruturação. No treinamento ponderou-se sobre o levantamento das necessidades, planejamento, implementação e avaliação. Por fim, na avaliação de desempenho considerou-se o responsável por encaminhar as avaliações, periodicidade, importância e objetivos do processo, bem como quais são as formas de sensibilização, aplicação de *feedbacks* e ações corretivas adotadas.

3.5 Limitação do estudo

As limitações do estudo são classificadas em estrutural e temporal. Quanto à primeira, o projeto foi realizado de acordo com a realidade da fábrica L&G e, por essa razão, seus resultados não podem ser aplicados a nenhuma outra organização, mesmo que essa seja do ramo de construção civil. Tal afirmação se justifica pelo fato das disparidades que podem ser encontradas na forma de executar as atividades, processos, cultura, dentre outros fatores que não permitem a generalização do resultado obtido.

O tempo empregado no desenvolvimento deste projeto foi de um ano. Sendo assim, o resultado limita-se ao período de 2015, já que após a finalização do estudo o gestor pode realizar alterações nos processos analisados. Assim, os dados obtidos delimitam-se ao ano referido, isentando a autora do que possa ocorrer depois de tal prazo, como ampliação/redução do quadro de funcionários, entre outros fatores.

4 ESTUDO DE CASO

Este capítulo destina-se a apresentar a empresa abordada e detalhar o funcionamento dos processos de recrutamento e seleção, treinamento e avaliação de desempenho. Para tanto, foi utilizada a revisão de literatura, abordada no capítulo dois, para apontar em que pontos as teorias convergem e/ou divergem com o cenário encontrado na L&G, bem como serviram de subsídio para estruturar as propostas de melhorias.

4.1 Apresentação da empresa

A L&G artefatos de cimento é uma empresa de pequeno porte, fundada em 2007 na cidade de Palhoça – Santa Catarina, que atua no ramo da construção civil. Suas atividades envolvem a fabricação de blocos, moerões e diversos pré-moldados de concreto, bem como a entrega desses produtos aos seus clientes. Essa organização atende tanto pessoas físicas, moradores da comunidade e regiões próximas, bem como pessoas jurídicas.

De acordo com o site L&G artefatos de cimento (2015), a produção da fábrica nos primeiros anos era realizada apenas manualmente, entretanto, atualmente, possui um equipamento de alta tecnologia que permite a fabricação de 1.200 blocos por dia e duas máquinas manuais. O estoque da fábrica é organizado em paletes para minimizar os riscos de quebra e dinamizar o processo de entregas.

A empresa conta com dez colaboradores distribuídos em cinco cargos nas seguintes proporções: servente (6), encarregado de pátio (1), motorista (1), secretária (1) e gestor (1). As informações levantadas na entrevista realizada com o gestor - roteiro e transcrição disponível nos apêndices A e C, respectivamente – permitem organizar a estrutura hierárquica da fábrica em três níveis, são eles:

- **Direção Geral:** Posto ocupado pelo gestor. Nesse nível traçam-se as estratégias que a empresa deve seguir, estimam-se as metas a serem alcançadas, realiza-se a roteirização das entregas e compra de insumos. Todavia, por possuir uma estrutura reduzida, o gestor se envolve com outras atividades como atender os clientes ou realizar as entregas das mercadorias.

- **Supervisão:** Nível composto pelos cargos de secretária e encarregado de pátio. O primeiro é responsável por cuidar do funcionamento da empresa na ausência do gestor, atender os clientes, entre outras atividades. O encarregado de pátio, por sua vez, possui o papel de orientar e verificar como os serventes realizam suas tarefas.

- **Operacional:** Representado pelos cargos: servente e motorista. Os ocupantes do primeiro realizam todos os processos envolvidos na produção das mercadorias. O segundo é o responsável por realizar as entregas e auxiliar o gestor com a preparação da roteirização.

Assim como outras pequenas empresas, a fábrica L&G não possui um setor de gestão de pessoas formalizado. Isso acontece, sobretudo, devido à escassez de recursos financeiros que permitam manter tal área. Em decorrência disso, as responsabilidades com o quadro funcional tornam-se encargos do gestor.

Dessa forma, os assuntos operacionais ganham prioridade sobre os estratégicos, pois os primeiros são vitais para o funcionamento da empresa no curto prazo, uma vez que, envolve a fechamento da folha de pagamento, enquanto o segundo preza por desenvolver ações capazes de captar, capacitar e reter talentos. Assim, os processos de recrutamento e seleção, treinamento e avaliação de desempenho são conduzidos de modo informal e sem muito planejamento.

A consequência desse imprevisto pode gerar resultados distintos do esperado. Já que, a ferramenta avaliativa pode não estar comportando todos os aspectos do cargo ou o treinamento ofertado não chegar ao cerne dos problemas enfrentados. Para minimizar esses riscos é de suma importância conhecer o perfil desejado para cargo. Isso porque, tal informação permite estruturar os processos de gestão de pessoas fidedignamente às necessidades do momento.

Tendo em vista o supracitado torna-se imprescindível conhecer o cargo abordado antes de iniciar a análise de dados e elaboração de propostas de melhorias. Ressalta-se, entretanto, que secretária é apenas o título que o gestor forneceu ao cargo, pois, as atividades desempenhadas, exigências requisitadas, dentre outras particularidades, que se referem a esse posto de trabalho, não se enquadram nas especificações do regulamento do profissional de secretariado.

Desse modo, os dados expostos, na presente pesquisa, retratam as informações obtidas junto ao gestor e colaboradora da fábrica, sendo aderentes à realidade da empresa analisada e não ao regulamento que rege a profissão de secretária. Até mesmo porque, para o gestor não há necessidade de que o ocupante desse cargo possua formação na área. A subseção a seguir evidencia as percepções do gestor e da atual secretária sobre as especificidades do cargo.

4.1.1 Cargo de secretária

O cargo de secretária, segundo o gestor da empresa, apresenta um índice moderado de rotatividade, uma vez que, em quatro anos houve apenas três ocupantes para esse posto de trabalho. Para ele, ainda, a razão que justifica esse resultado é o fato do cargo ser bem remunerado fazendo, assim, com que a vaga se torne atrativa.

A fábrica L&G não possui seus cargos desenhados devido à falta de conhecimento do gestor sobre a ferramenta. Entretanto, mesmo sem a definição das atribuições e perfil desejado estarem formalizados as percepções dos entrevistados coincidem em vários aspectos. O Quadro 5 contrasta as visões do gestor e da secretária sobre o perfil que o ocupante do cargo deve possuir.

Quadro 5: Visão do gestor X Visão da ocupante do cargo

Tópicos	Gestor	Secretária
Atividades desempenhadas	Vender. Realizar atendimentos. Gerenciar a produção na ausência do gestor. Anotar pendências a serem resolvidas	Vender. Realizar atendimentos. Gerenciar a produção na ausência do gestor. Encaminhar orçamentos via <i>e-mail</i>
Critérios para contratação	Ensino médio completo. Conhecimento básico em informática (Word, Excel e Internet). Boa comunicação. Experiência em vendas.	Pessoas cruas que possam ser moldadas aos padrões da empresa.
Jornada de trabalho	8 horas de segunda a sexta e sábados alternados no mês.	8 horas de segunda a sexta e sábados alternados no mês
Supervisão dada	Serventes	Serventes
Supervisão recebida	Gestor.	Gestor.
Riscos	Não há risco	Não há risco
Outros	Vale alimentação. Plano médico (opcional).	_____

Fonte: Dados primários

Com base no quadro acima é possível constatar que as divergências encontradas nas percepções do gestor e da gerida são mínimas. Isso porque, somente três dos sete itens elencados fugiram do padrão de resposta, a saber: atividades desempenhadas, critérios para contratação e outros. Quando foram questionados sobre as atribuições do cargo cada um mencionou apenas uma tarefa divergente, sendo os elementos destoantes anotar pendências a serem resolvidas, citada pelo gestor, e encaminhar orçamentos via *e-mail*, mencionada pela secretária.

No que tange aos critérios para contratação as respostas foram totalmente díspares, pois, na visão da subordinada a preferência centra-se em profissionais sem experiências que possam ser moldados pela empresa. Enquanto o gestor afirma buscar pessoas que possuam o ensino médio completo, conhecimento básico em informática, boa comunicação e experiência com vendas.

O último ponto de incongruência foi detectado no item outro. Essa questão dava liberdade para os respondentes se posicionarem sobre algum aspecto, pertinente ao cargo, que não fora abordado na entrevista. Desse modo, a secretária não se manifestou alegando que tudo que era importante havia sido questionado enquanto o gestor fez menção aos benefícios ofertados, sendo eles: vale alimentação e plano de saúde. Ressalta-se que o último é opcional, ou seja, se a funcionária desejar o convênio médico a empresa o subsidiará.

Frisa-se que as respostas de ambos os entrevistados para os tópicos jornada de trabalho, supervisão dada, supervisão recebida e riscos são consonantes. Dessa forma, é possível afirmar que a secretária trabalha em um ambiente isento de risco cumprindo a carga horária de oito horas por dia, de segunda a sexta, e quatro horas, em sábados alternados no mês, sendo supervisionada pelo gestor e orientando os serventes quando seu superior está ausente.

As apresentações da organização e do cargo abordados são importantes para definir o panorama em que a empresa atua. Assim, de posse dessas informações, bem como, da análise dos dados, é possível propor melhorias para os processos abordados no que tange ao cargo de secretária da fábrica L&G. A seção a seguir destina-se à análise dos dados e comparação dos resultados com a fundamentação teórica, a fim de identificar os pontos convergentes e divergentes entre teoria e prática.

4.2 Objetivos do projeto aplicados à fábrica L&G

Nesta seção apresenta-se uma breve descrição do propósito de cada objetivo específico e a comparação entre as informações levantadas na coleta de dados com o conteúdo abordado na fundamentação teórica. Ressalta-se que as informações que embasaram tais análises podem ser encontradas nos apêndice C - transcrição dos pontos importantes da entrevista com o gestor - e D - transcrição dos pontos importantes da entrevista com a secretária.

4.2.1 Objetivos da fábrica L&G para os processos de gestão de pessoas analisados

O primeiro aspecto analisado neste projeto visa identificar qual o objetivo do gestor para cada um dos processos de gestão de pessoas estudados, isto é, recrutamento e seleção, treinamento e avaliação de desempenho. A identificação desse ponto é de extrema relevância, pois por meio dele é possível constatar se as ações da empresa vão ao encontro ou não do que foi definido, bem como serviu de norte para estruturar as propostas apresentadas adiante.

O primeiro processo abordado é o recrutamento e seleção. Esse, na ótica de Almeri, Martins e Paula (2013), é o responsável por encontrar um profissional que preencha os pré-requisitos do cargo da melhor forma possível e seja compatível com a cultura organizacional. Em síntese, essa atividade comunica ao mercado de trabalho a existência de uma vaga, a fim de que candidatos potenciais respondam ao chamado e se possa averiguar qual dos respondentes possui os atributos desejados para, por fim, efetivar a contratação.

O objetivo da fábrica L&G para o processo supracitado centra-se na contratação de profissionais com o perfil adequado para o cargo. Pensando no contexto micro, o gestor afirma que as candidatas a vaga de secretária devem ser organizadas e possuir talento para vendas. Dessa forma, para que o resultado seja condizente com o esperado devem-se definir alguns critérios que orientem o selecionador e maximizem a qualidade das contratações. Para facilitar esse processo, Lacombe (2005) recomenda a utilização das ferramentas seletivas, isso porque, se empregadas da forma correta permitem identificar as competências que cada candidato possui, logo, contribui para a redução das incertezas.

Os treinamentos, de acordo com Bohlander e Snell (2009), visam fornecer ao quadro funcional as competências necessárias para a execução das atividades da rotina de trabalho. Em função disso, o desempenho dos talentos tende a melhorar, o índice retrabalho reduzir e os resultados da empresa aumentar. No que se refere à questão de treinamento o objetivo da empresa estudada é passar a ofertar treinamentos externos à secretária.

Por fim, a avaliação de desempenho é o processo responsável por diagnosticar quais atividades e colaboradores estão apresentando um resultado aquém do esperado (DALMAU, 2014). Por meio dessa ferramenta é possível identificar os focos de erro e traçar ações corretivas, que visem saná-los ou suavizar os efeitos negativos. Ela, também, permite que os colaboradores

sejam alocados de acordo com suas aptidões, assim, respalda as decisões em momentos de efetuar promoções.

No que tange ao referido processo na empresa analisada, o gestor diz que o objetivo é alocar os colaboradores nas tarefas em que mais se ajustam, bem como identificar os pontos falhos para que esses possam ser corrigidos. No que compete à secretária, somente o último fator é considerado, uma vez que, esse posto de trabalho está restrito a um ocupante, ou seja, apenas identificam-se os aspectos nos quais podem ser realizadas melhorias.

Após apresentar os objetivos da fábrica L&G para cada um dos processos abordados neste trabalho é preciso descrever o funcionamento deles. Em virtude disso, a próxima subseção retrata os procedimentos adotados pela referida empresa.

4.2.2 Processos de gestão de pessoas

A presente subseção volta-se à apresentação do funcionamento dos processos de gestão de pessoas estudados na fábrica de artefatos de cimento L&G. A fim de organizar as ideias e proporcionar maior entendimento ao leitor optou-se por ramificar esse tópico em três partes, a saber: Recrutamento e seleção; Treinamento e Avaliação de desempenho. A seguir encontram-se os resultados obtidos nas entrevistas, com o gestor e a secretária, para cada um dos objetos de estudo abordados.

a) Recrutamento e seleção

O processo de recrutamento e seleção é o responsável por captar os talentos no mercado de trabalho e efetivar as contratações. Esse ocorre em dois momentos, no primeiro divulga-se a vaga disponível enquanto no outro se utilizam técnicas de seleção para decidir qual profissional será contratado. Para maximizar as chances de admitir profissionais com o perfil desejado é imprescindível conhecer as especificações e exigências do cargo disponível. Assim, ao estruturar o processo nos requisitos necessários a qualidade das contratações tende a aumentar e com ela os resultados organizacionais.

Diante do exposto percebe-se que a contratação de um profissional que possua as competências requeridas é essencial para que a organização obtenha sucesso. Em vista disso,

buscou-se conhecer o funcionamento do processo de recrutamento e seleção da fábrica L&G. Para conseguir retratar a realidade da empresa foram entrevistados o gestor e a secretária, a seguir expõem-se as visões de cada um, bem como o contraste entre elas.

a.1) Percepção do gestor

O processo de recrutamento e seleção inicia-se com a comunicação da vaga disponível ao mercado de trabalho para que os interessados nela possam se candidatar à próxima etapa. Tal divulgação é realizada por meio da ferramenta de recrutamento selecionada pela empresa, entre as opções de escolha encontram-se: anúncios em jornais e revistas, indicações, empresas especializadas, instituições de ensino e banco de currículos (DALMAU, 2014). O Quadro 6 apresenta a compilação das respostas do gestor sobre a condução dessa etapa para o cargo de secretária na empresa.

Quadro 6: Processo de recrutamento na fábrica L&G

O gestor **encaminha o processo** de recrutamento utilizando **indicações** realizadas pelos colaboradores ou ofertando a vaga para seus **conhecidos**.

Fonte: Dados primários

Ao analisar o conteúdo do quadro anterior percebe-se que o gestor pauta o recrutamento somente nas indicações que recebe dos colaboradores e na sua percepção, pois em alguns casos oferta a vaga disponível para seus conhecidos. A situação da atual secretária enquadra-se na última categoria, visto que, essa profissional era ex-funcionária da empresa que presta serviços para a fábrica.

A técnica empregada, segundo Lacombe (2005), é de baixo custo, uma vez que, pela vaga não ser veiculada em revistas, jornais ou outra mídia não há grande desprendimento de recursos financeiros. Entretanto, mesmo esse fator sendo positivo economicamente, para empresa, existe alguns riscos envolvidos em limitar-se ao uso de indicações.

Isso porque, cada cargo da empresa possui um perfil desejado, logo, o profissional contratado deve possuir as competências básicas para desempenhar as tarefas e nem sempre os profissionais recomendados atendem às exigências (DALMAU, 2014). Para aumentar o comprometimento dos colaboradores em indicar pessoas aptas para a função Ribeiro (2006)

recomenda que o responsável pela indicação torna-se corresponsável pela admissão do novo funcionário.

Outro ponto negativo da ferramenta adotada pela L&G, na percepção de Lacombe (2005), é a limitação do seu alcance. Isso porque, as únicas pessoas a serem atingidas pertencem ao círculo de conhecidos do gestor e demais trabalhadores da empresa enquanto outros veículos de comunicação como os jornais poderiam ampliar o número de interessados na vaga. A combinação de técnicas tende a aumentar o número de respostas ao recrutamento, logo, há maior probabilidade de efetuar a contratação de um profissional com o perfil próximo ao procurado.

Findada a primeira etapa e de posse das respostas dos candidatos potenciais inicia-se a fase de seleção. Nessa busca-se verificar qual dos profissionais que mostraram interesse pela vaga possui as competências necessárias para realizar as atividades do cargo. Para auxiliar nesse processo o avaliador pode utilizar uma série de ferramentas que lhe permitam verificar qual o candidato mais adequado para função, a saber: entrevista, análise de currículo, dinâmicas, simulações, provas práticas e testes teóricos. O quadro abaixo explicita a forma como a empresa abordada conduz seu processo de seleção.

Quadro 7: Processo de seleção na fábrica L&G

A seleção é **realizada pelo próprio gestor** que utiliza **três critérios** para escolher o profissional que mais se adequa ao perfil do cargo, a saber: **proatividade, experiência com vendas e organização**. Entretanto, a empresa, **geralmente não realiza a etapa seletiva**, pois opta por contratar conhecidos do próprio gestor ou dos colaboradores. Contudo, o gestor alega que se fosse utilizar alguma ferramenta de seleção as mais viáveis seriam a **análise de currículo e a entrevista**.

Fonte: Dados primários

O processo de seleção na fábrica L&G é praticamente inexistente, uma vez que, seu recrutamento centra-se apenas nas indicações dos colaboradores ou conhecidos do gestor. Por conta disso, as contratações na fábrica possuem o seguinte formato: conversa-se com o candidato potencial explicando-lhe quais as atividades que deverão ser realizadas e demais especificidades da rotina de trabalho e, por fim, verifica-se se há ou não interesse na vaga.

Todavia, mesmo sem a formalização do processo o gestor pauta as contratações em três critérios, são eles: proatividade, organização e experiência com vendas. Na visão de Almeri, Martins e Paula (2013), o uso de tais nortes legitima o resultado e garante que a escolha do novo colaborador tenha sido a mais acertada possível. Entretanto, por não utilizar nenhuma ferramenta

de seleção não se consegue mensurar a aderência do perfil do profissional ao desejado para o cargo. Sendo assim, apenas quando a contratada passar a desempenhar suas atividades é que será possível averiguar se a contratação foi eficaz ou não.

O resultado dessa postura pode ser a admissão de um profissional sem as competências necessárias. A consequência dessa atitude é a oneração do processo, já que, a secretária contratada deverá realizar treinamentos para se ajustar ao cargo ou será dispensada e se iniciará um novo processo admissional. Entretanto, tais gastos podem ser evitados com a utilização correta das ferramentas de seleção. Isso porque, elas permitem identificar quais candidatos se aproximam mais do perfil procurado.

Em função disso, questionou-se o gestor sobre quais das técnicas de seleção ele julga viável de serem implantadas, as respostas obtidas foram: análise de currículo e entrevista. A primeira, na concepção de Dalmau (2014), consiste na verificação do perfil do profissional ponderando sobre nível de instrução, cursos realizados, experiência e estabilidade empregatícia, entre outros fatores que sejam considerados relevantes. A entrevista, na concepção de Lacombe (2005), permite identificar traços de personalidade, valores, desejos e demais informações sobre o candidato para depois compará-los com o que a empresa procura.

Quando foi perguntado sobre os problemas enfrentados na contratação da secretária, o gestor apontou que a maior dificuldade reside em encontrar profissionais organizadas, proativas e com experiência em vendas. Para finalizar inquiriu-se sobre a satisfação dele com o processo e o entrevistado alegou que a satisfação nunca é completa. Diante de tal resposta buscou-se saber em qual aspecto a atual secretária desagrada. A resposta obtida fez menção aos aspectos relacionados com a organização e captação de novos clientes.

Os pontos supracitados podem ser suavizados com a estruturação do processo de recrutamento e seleção. Isso porque, as reclamações do gestor concentraram-se nos próprios critérios considerados para efetivar a contratação o que indica que o processo não está sendo suficientemente eficaz. Assim, a diversificação no uso das mídias para realizar o recrutamento, bem como, a adoção de ferramentas seletivas, que mensuram a adesão dos candidatos ao perfil do cargo, contribuem para a redução dos problemas e ampliação da qualidade nas contratações.

a.2) Percepção da secretária

O recrutamento intenciona “[...] localizar e incentivar candidatos potenciais a disputar vagas existentes ou previstas.” (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003, p.76). Para tanto, utilizam-se veículos de comunicação para tornar as pessoas cientes da oportunidade e se manifestarem caso haja interesse no cargo. Entre as opções destacadas por Marras (2000) estão indicação, agências de empregos, cartazes e mídias. Entretanto, a organização precisa ponderar sobre qual técnica será utilizada, pois a ferramenta selecionada deve atingir o público alvo ao qual a vaga se destina.

A forma de conduzir a etapa de recrutamento varia entre as organizações. Isso porque, algumas empresas se limitam ao uso de uma ferramenta enquanto outras mesclam alguns veículos. Assim, pode-se inferir que as estratégias adotadas costumam ser distintas, mas tem em vista o mesmo objetivo: atrair profissionais capacitados para assumir o cargo disponível. O Quadro 8 destaca como foi encaminhado o processo de recrutamento da atual secretária da fábrica L&G.

Quadro 8: Processo de recrutamento na fábrica L&G

A atual secretária afirma ter ficado ciente da vaga por meio de um **telefonema** realizado pelo gestor. Nessa ligação **foram repassadas as informações pertinentes à vaga aberta**. Todavia, a profissional alega que **costuma desempenhar atividades de outros cargos** quando algum colaborador falta ao trabalho, tais como: manuseio de máquinas e umedecimento de blocos.

Fonte: Dados primários

Com base nas respostas da secretária percebe-se que não houve um processo de recrutamento formalizado, pois não foi utilizado nenhum veículo para comunicar a vaga. De acordo com a entrevista o gestor lhe telefonou convidando para assumir o cargo.

Nessa ligação, ainda, foram repassadas as atividades a serem desempenhadas. Entretanto, quando falta algum funcionário a secretária executa atividades para as quais não foi contratada, tais como: umedecimento de blocos e manuseio de máquinas. Apesar da fábrica não possuir os desenhos dos seus cargos estruturados, vale ressaltar que o cumprimento de tarefas que não estejam previstas para o cargo faz com que haja um quadro de desvio de função que pode, posteriormente, se denunciado, culminar num processo trabalhista (DALMAU, 2014). Para evitar

tal situação é indicado que haja um desenho de cargo que permita que a secretária execute tais atividades ou evitar que tal profissional realize essas tarefas.

Após obter as informações sobre o recrutamento passou-se a realizar perguntas alusivas à etapa de seleção. De acordo com Lacombe (2005), esse processo refere-se ao conjunto de práticas e processos que auxiliam na escolha do candidato mais adequado a vaga existente. O Quadro 9 compila as respostas da secretária sobre a condução da etapa seletiva na empresa estudada.

Quadro 9: Processo de seleção na fábrica L&G

Segundo a entrevistada **não houve uma etapa seletiva**, pois sua contratação foi efetivada durante o telefonema, ou seja, não foi realizada análise de currículo, entrevista ou utilizada quaisquer ferramenta de seleção. Quando questionada sobre os **critérios** que nortearam sua contratação, a secretária, **afirmou não saber quais foram utilizados**.

Fonte: Dados primários

A etapa seletiva não foi realizada no caso da atual secretária, uma vez que, o próprio gestor lhe comunicou da vaga e lhe convidou para trabalhar na firma. Assim, todos os detalhes para sua contratação foram acertados por telefone. Entretanto, o risco de admitir um funcionário dessa forma é alto, pois as informações do candidato são escassas, o que não permite formar uma opinião sobre a aderência do selecionado à cultura da organização, perfil do cargo, entre outros fatores.

É de suma importância que um processo admissional possua critérios que possibilitem ao responsável selecionar o candidato mais adequado para o posto de trabalho concorrido (ALMERI; MARTINS; PAULA, 2013). Todavia, nesse caso a atual secretária desconhece os critérios ponderados no momento de realizar sua contratação. A justificativa para isso pode centrar-se no fato da fábrica ser de pequeno porte e não possuir uma área de gerenciamento de pessoas estruturada ao ponto de formalizar os processos e indicar aos colaboradores os requisitos necessários para ocupar o cargo.

Ao finalizar a análise do processo de recrutamento e seleção na visão da secretária mostra-se útil comparar esses resultados com os do gestor. Tal contraste é válido, pois cada sujeito pesquisado apresenta um ponto de vista distinto, já que, um analisa sob a ótica de quem conduz o processo enquanto o outro se posiciona como participante. O subitem a seguir é o responsável por descrever as convergências e divergências encontradas.

a.3) Comparação entre as percepções do gestor e da secretária

De posse da visão do gestor e da secretária sobre o funcionamento do recrutamento e seleção da empresa pode-se realizar uma comparação entre as percepções de cada um e, assim, formar uma opinião sobre o processo. Isso porque, os entrevistados conhecem ângulos distintos do mesmo objeto de estudo, uma vez que, o gestor é o responsável por encaminhar ambas as etapas, logo, está apto a indicar os critérios empregados para selecionar o candidato e a forma como a vaga é divulgada.

A ocupante do cargo, por sua vez, apresenta o ponto de vista do participante. Assim pode indicar por qual veículo soube da vaga e como foi conduzida a seleção. O contraste de opiniões foi construído em dois momentos que representam cada uma das etapas do processo em si, a saber: recrutamento e seleção. O Quadro 10 compila as opiniões dos entrevistados no que se refere ao primeiro item a ser analisado.

Quadro 10: Processo de recrutamento na fábrica L&G

Sujeito	Percepção
Gestor	A ferramenta utilizada para os recrutamentos é a indicação ou oferecimento da vaga a algum profissional conhecido . A atual secretária, por exemplo, é uma ex-funcionária da empresa que presta serviços para fábrica. Tal recrutamento ocorreu por meio de um telefonema em que o gestor explicou quais eram as atividades desempenhadas do cargo.
Secretária	Ocorreu por meio de um telefonema do gestor, onde foram fornecidas informações sobre a vaga . Entretanto, no cotidiano de trabalho são desempenhadas atividades que fogem das previstas para o cargo em questão .

Fonte: Dados primários

As percepções do gestor e da gerida não apresentam divergência no que tange ao processo de recrutamento da atual secretária. A divulgação da vaga não utilizou nenhuma ferramenta para se comunicar com o mercado de trabalho, uma vez que, o gestor, por meio de um telefonema, ofereceu o emprego à ex-funcionária da empresa que presta serviços para fábrica.

Ao agir dessa forma assumem-se alguns riscos, pois não se conhece o perfil da profissional para saber se possui os atributos essenciais para ocupar o cargo. Assim, antes de realizar o convite é preciso comparar o perfil do candidato com o desejado para o cargo. Nesse sentido, a ressalva de Dalmau (2014) mostra-se válida, já que os vínculos afetivos não podem influenciar na decisão final. Isso porque, o cargo exige que seu ocupante possua um perfil

específico para realização das atividades e o profissional efetivado, consequentemente, deve estar ajustado a esse contexto.

Independente da forma como o recrutamento é realizado é preciso que as atribuições intrínsecas ao cargo fiquem claras para candidatos potenciais (DALMAU, 2014). No caso analisado, percebe-se que tal premissa foi cumprida, pois, mesmo não havendo um processo formal, tanto o gestor quanto a secretária alegam que as informações referentes ao cargo foram repassadas durante a ligação.

Em contrapartida, a ocupante do cargo afirma que em alguns momentos as atividades que desempenha se estendem além do informado no ato da contratação. Esse cenário caracteriza-se como desvio de função, pois as tarefas como manuseio de máquina e umedecimento de blocos, por exemplo, são atribuições dos serventes. Assim, recomenda-se que essa profissional não realize mais as tarefas anteriormente mencionadas ou que o desenho do referido cargo seja ampliado.

Posteriormente, os entrevistados foram questionados sobre o encaminhamento da seleção. Esse momento, em síntese, vincula-se a escolha do profissional que será efetivado na empresa. O quadro a seguir compila as visões dos sujeitos pesquisados sobre a realização dessa etapa na fábrica L&G.

Quadro 11: Processo de seleção na fábrica L&G

Sujeito	Percepção
Gestor	A atual secretária era ex-funcionária da empresa que presta serviços na fábrica. Assim, por já conhecer a profissional não foi realizada a etapa seletiva . Mas, os critérios que norteiam a contratação desse cargo são: proatividade, experiência em vendas e organização .
Secretária	Não houve , pois a contratação ocorreu por telefone. Em função disso, a profissional desconhece os critérios utilizados para efetivar sua admissão.

Fonte: Dados primários

Os sujeitos pesquisados concordam que a etapa seletiva não foi realizada. Isso porque, o gestor conhecia a profissional e lhe ofereceu a vaga. Mediante ao aceite realizou-se a contratação. Diante do panorama relatado percebe-se que nenhuma ferramenta de seleção foi utilizada, nem mesmo as mais básicas como análise de currículo ou entrevista.

Assim sendo, as chances de contratar um profissional com o perfil distinto do desejado para o cargo aumentam. Isso porque, o selecionador não possui artifícios que lhe permita identificar quais características dos candidatos são compatíveis com as esperadas. Desse modo,

os parâmetros de comparação e escolha se tornam limitados, podendo, induzir a uma má contratação.

No que tange aos critérios empregados para efetuar a admissão de um profissional para o posto de trabalho estudado, o gestor alega se pautar em três, são eles: proatividade, organização e experiência com vendas. O estabelecimento de parâmetros para orientar a seleção de um profissional, na concepção de Almeri; Martins; Paula (2013), legitimam a escolha por reduzirem os riscos de realizar efetivação errônea. Entretanto, a profissional admitida desconhece quais fatores foram ponderados no momento de lhe contratar.

b) Treinamento

O aprimoramento do quadro funcional nas organizações pode ser realizado por intermédio de treinamentos. O referido processo busca, em suma, auxiliar os colaboradores a sanar seus pontos falhos e/ou fornecer as competências necessárias para desempenharem as tarefas da sua rotina de trabalho. Posteriormente, apresentam-se a percepção de gestor e gerida sobre o processo de treinamento na empresa analisada, bem como, a comparação entre os pontos de vista de cada um dos entrevistados.

b.1) Percepção do gestor

O treinamento vincula-se aos esforços das organizações em estimular o aprendizado de habilidades, regras e/ou atitudes que adéquem os talentos aos seus respectivos papéis funcionais (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000). Nesse sentido, o treinamento torna-se uma ferramenta essencial para organização melhorar seu desempenho, pois a eficácia nesse processo contribui para a redução dos *gaps* organizacionais e aumento do valor intangível da empresa. O quadro a seguir sintetiza o funcionamento do referido processo aplicado ao cargo de secretária.

Quadro 12: Processo de treinamento da fábrica L&G

Os **treinamentos da fábrica L&G** visam garantir que as tarefas sejam realizadas da forma correta. A política adotada centra-se no formato **interno** que é **ofertado** quando **se percebe uma necessidade**. Entretanto, a **gestão**, é **aberta para ouvir as solicitações dos talentos**. O **responsável por orientar** a secretária é o **gestor ou o antigo ocupante do cargo**. As **necessidades de treinamento** dessa profissional são **diagnosticadas por meio da observação**. O entrevistado alega que o atual **ponto a ser aprimorado é a habilidade com vendas** Por serem *in loco* os **treinamentos são personalizados**, porém está sendo estudada a viabilidade de oferecer cursos externos à secretária. **Não há** nenhuma etapa que permita **mensurar os resultados das avaliações**.

Fonte: Dados primários

A empresa analisada oferta treinamentos aos seus colaboradores quando nota que as atividades estão sendo desempenhadas aquém do desejado ou quando a solicitação dos funcionários se mostra relevante. Entretanto, percebe-se que, no caso da secretária, esse processo é conduzido informalmente. Isso porque, o modelo adotado é o *in loco*, sob orientação do gestor ou do antigo ocupante do cargo, que explica como as atividades devem ser executadas.

Todavia, há riscos em empregar a abordagem informal, na percepção de Milkovich e Boudreau (2000), por exemplo, esses são caracterizados pelo mau planejamento e desvinculação com as metas organizacionais. Tal posicionamento pode ser justificado pela forma como são conduzidos, uma vez que, são ofertados durante o expediente de trabalho e não há materiais de apoio que permitam ao treinando reforçar o que foi visto e, assim, potencializar sua aprendizagem. Bohlander e Snell (2009) reforçam essa ideia ao afirmarem que o uso correto das técnicas de ensino contribui para o desenvolvimento e aprimoramento do funcionário.

O gestor alega que a razão de limitar o processo ao ambiente interno reside no custo das capacitações externas. Porém, destaca que está estudando a viabilidade de ofertar cursos fora da empresa para secretária no que tange a área de vendas.

Contudo, frisa-se que o fato de alterar o cenário no qual o treinamento é ofertado não faz com que o mesmo se torne formal, já que, para isso é necessário que haja uma estrutura de treinamentos que permita a continuidade do processo. Assim, sendo é primordial que esteja definida a forma de realizar os levantamentos das necessidades de treinamentos, que o planejamento volta-se para o problema diagnosticado, bem como, os resultados sejam avaliados a fim de permitir que as próximas capacitações possam ser aprimoradas.

O levantamento das necessidades de treinamento permite diagnosticar quais aspectos da rotina de trabalho podem ser melhoradas. Essa pode ser realizada por intermédio do resultado da avaliação de desempenho, opinião do chefe direto, entrevista com o funcionário, entre outras

técnicas (DALMAU, 2014). A identificação do foco do treinamento para o cargo de secretária da L&G está pautada na observação, logo, a mensuração dos pontos a serem aprimorados baseia-se na desenvoltura apresentada ao realizar as tarefas.

Em contrapartida, o método adotado deve ser empregado com cautela, uma vez que, na percepção de Dalmau (2014), por considerar apenas a percepção do avaliador, que muitas vezes não é familiarizado com as atividades executadas pelo profissional avaliado, tal técnica torna-se subjetiva. Quando questionado sobre o desempenho da atual secretária e a existência de algum aspecto a ser melhorado, o gestor, respondeu prontamente que treinamentos na área de vendas são sempre aconselháveis.

O planejamento volta-se para seleção do material utilizado, local de realização, escolha de instrutor dentre outros detalhes que possibilitem a execução do treinamento (BOOG; BOOG, 2006). Dalmau (2014) corrobora alegando que há dois formatos de treinamento são eles: customizados ou modelos prontos. O primeiro caracteriza-se pela personalização à necessidade diagnosticada. O outro, por sua vez, é rígido e não pode ser moldado segundo as necessidades organizacionais.

Os treinamentos realizados na fábrica L&G atendem ao modelo customizado, uma vez que, são moldados para cada caso especificamente e consideram os aspectos envolvidos na tarefa. Um fator que contribui para a adoção do referido modelo é o fato dos treinamentos serem ofertados na própria empresa sob a orientação do gestor ou por um colaborador mais preparado.

No entanto, caso, seja implantado o treinamento externo, esse utilizará o modelo pronto, já que, não será estruturado o curso a ser ministrado. Dessa forma, pode-se tanto contratar um serviço que seja genérico e não sane as falhas, quanto um que vá além (DALMAU, 2014). Em função disso, aconselha-se que ao optar por capacitações externas busque-se conhecer o teor do curso para assegurar que ele seja compatível com o problema enfrentado.

A avaliação dos resultados obtidos com o treinamento, na concepção de Bohlander e Snell (2009), permite mensurar a efetividade alcançada. Esses autores destacam, ainda, quatro âmbitos distintos para embasar a avaliação, são eles: reação, aprendizado, comportamento e resultado. Tal etapa é encaminhada subjetivamente na L&G, pois o gestor responsabiliza-se por avaliar a melhora ou não da *performance* do profissional treinado.

Ainda nesse contexto, foi perguntado ao entrevistado sobre as dificuldades e eficácia do treinamento. Sobre o primeiro ponto ele fez menção ao aspecto orçamentário que é reduzido

tornando-se um empecilho ao investimento em treinamentos mais elaborados. Assim, os assuntos operacionais como aquisição de máquinas e compra de matéria-prima são priorizados. Quanto à eficácia, foi relatado que os treinamentos não costumam sanar totalmente os problemas, mas ajudam a suavizá-los e uma das causas que influenciam nisso é o caráter pouco prático processo.

Após conhecer a visão do gestor sobre o encaminhamento do treinamento é importante verificar a percepção da secretária para identificar os *gaps* existentes entre as opiniões de cada profissional. O item a seguir apresenta a perspectiva da participante do processo.

b.2) Percepção da secretária

Os treinamentos, de acordo com Bohlander e Snell (2009), possuem o objetivo de fornecer subsídios para que as metas organizacionais sejam alcançadas. Dessa forma, tal processo busca aprimorar o desempenho dos talentos visando à redução do número de erros e o aumento do resultado organizacional. Assim, o investimento em treinamentos estimula o aprendizado dos colaboradores fazendo com que desenvolvam novas competências que lhes permitam exercer suas tarefas da melhor forma. O Quadro 13 ilustra o processo de treinamento para o cargo de secretária da fábrica L&G.

Quadro 13: Processo de treinamento na fábrica L&G

Os treinamentos são **informais**, sendo **realizados na própria organização** por meio de **explicações do antigo ocupante do cargo ou do gestor e execução das atividades**. A secretária afirma que os **treinamentos foram eficazes**, pois possibilitaram que ela aprendesse a realizar vendas e conhecesse as especificações dos produtos comercializados. Mesmo tendo ciência de sua melhora, a atual ocupante do cargo sente que deve **aprimorar-se nas vendas**. A profissional, também, alega que a **empresa não mensura o resultado obtido** nos treinamentos **nem há abertura**, por parte do gestor, **para solicitá-los**.

Fonte: Dados primários

O caráter dos treinamentos ofertados à secretária é informal, uma vez que, são realizados na empresa durante o horário de expediente sob orientação do gestor ou do antigo secretário. Essa abordagem se torna mais econômica do que estruturar um treinamento formal, pois não é preciso investir na confecção de materiais, contratação de professor, aluguel de salas, entre outros requisitos.

Porém, mesmo se mostrando vantajoso do ponto de vista financeiro, a versão informal dos treinamentos costuma estar ligada ao mau planejamento e, conseqüentemente, a desvinculação

dos objetivos (BOHLANDER; SNELL, 2009). Para minimizar esses pontos negativos os gestores precisam conhecer o foco do problema e com base neles definir qual metodologia trará o melhor resultado. Entre as opções que podem ser utilizadas encontram-se: aula expositiva, palestras, simulação, entre outras técnicas.

A metodologia empregada nos treinamentos da secretária pode ser classificada como teórico-prática. Isso porque, primeiramente explica-se como a atividade deve ser realizada, enquanto num segundo momento a profissional executa a tarefa sob a supervisão do treinador. A combinação de ambas as técnicas contribui para a aprendizagem da profissional, uma vez que, não fornece apenas as explicações necessárias, mas também ensina a forma correta de realizar a tarefa na prática

Ao final do processo é importante realizar a avaliação do treinamento. Essa etapa busca, em síntese, verificar se os objetivos anteriormente definidos foram ou não alcançados (BOOG, 1980b). A empresa analisada, na visão da entrevistada, não realiza tal mensuração. A adoção dessa postura impossibilita a fábrica L&G de diagnosticar as fragilidades do processo e corrigi-las a fim de melhorar a qualidade dos treinamentos subsequentes. No entanto, a ocupante do cargo, afirma perceber a eficácia dos treinamentos que recebeu, pois pode conhecer as especificações dos produtos e desenvolver a habilidade de vender.

Contudo, considera que deve se aprimorar na realização de vendas. Nesse ponto, vale a ressalva de que muitas vezes os geridos confundem seus desejos com necessidades (DALMAU, 2014). Portanto, é preciso que a gerência assuma o papel de avaliar as ponderações dos colaboradores e julgar se tais levantamentos procedem ou não.

Todavia, a secretária enfatiza que a gerência não se mostra propensa a ouvir as solicitações de treinamento dos funcionários. Tal fator é extremamente nocivo para empresa, pois ao se abster de ouvir os pontos de vista dos colaboradores assume-se o risco de desmotivar o quadro funcional. A resultante disso, na ótica de Bohlander e Snell (2009), acaba por afetar a aprendizagem. Isso porque, a motivação é o fator chave para o sucesso desse processo e o responsável por mobilizar os talentos e instigá-los a aprender.

Findada a análise do posicionamento da secretária sobre o funcionamento do treinamento na fábrica estudada é interessante comparar as opiniões da gerida com as do gestor. O item a seguir descreve as similaridades e discrepâncias encontradas nas respostas dos entrevistados.

b.3) Comparação entre as percepções do gestor e da secretária

Os treinamentos buscam desenvolver nos colaboradores as competências necessárias para realização das tarefas da rotina de trabalho. O uso contínuo desse processo permite a empresa gerar vantagem competitiva, uma vez que, os investimentos constantes em capacitações contribuem para o aumento do valor intangível da empresa, bem como minimizam as falhas produtivas.

Entretanto, para que tais efeitos possam ser usufruídos pela organização é necessário que o processo de treinamento esteja bem estruturado e articulado com os objetivos organizacionais. O Quadro 14 compila as opiniões de gestor e gerida no que compete a esse assunto.

Quadro 14: Processo de treinamento na fábrica L&G

Sujeito	Percepção
Gestor	Os treinamentos são realizados internamente sob orientação do gestor ou antigo ocupante do cargo quando há necessidade . Todavia, estuda-se a possibilidade de ofertar capacitação externa na área de vendas. A metodologia mescla explicações sobre as atividades com a realização das tarefas , porém, é majoritariamente teórico . A avaliação do resultado ocorre subjetivamente, ou seja, não há uma etapa que mensure a eficácia . Outro elemento citado foi a abertura que os colaboradores possuem para solicitar treinamentos ..
Secretária	Os treinamentos são realizados na fábrica informalmente mediante explicações do antigo secretário ou do gestor . A metodologia empregada é a teórica-prática , pois se orienta a treinanda para que, posteriormente, execute a tarefa. De acordo com a entrevistada os resultados do treinamento não são avaliados nem há abertura para solicitar treinamentos .

Fonte: Dados primários

Os sujeitos abordados na pesquisa foram unânimes ao afirmar que os treinamentos ofertados à secretária possuem caráter informal, sendo realizados durante o expediente por meio das explicações do gestor ou antigo ocupante do cargo. No entanto, o gestor diz estar avaliando a viabilidade de ofertar treinamentos externos na área de vendas.

Ao fornecer treinamentos em tal formato, segundo Bohlander e Snell (2009), a empresa arrisca-se a não atingir os resultados almejados, já que, uma das suas características predominantes é o mau planejamento. Isso porque, não há tanto investimento na estrutura do processo nem preocupação com a seleção da metodologia adequada. Ressalta-se que mesmo aderindo às capacitações externas, esse processo permaneceria com o caráter informal. Isso se deve ao fato do gestor não manifestar nenhuma outra ação que possibilitasse a formalização e continuidade dos treinamentos na empresa.

Entretanto, um dos fatores primordiais para o sucesso do treinamento, na concepção de Bohlander e Snell (2009), é a escolha correta da técnica que será empregada no treinamento. Tal afirmação se justifica devido ao papel que essa ferramenta exerce no processo de aprendizagem, pois será por intermédio dela que o talento se familiarizará com a temática abordada. Assim, devem-se selecionar meios que contribuam para a melhor assimilação do conteúdo.

Os treinamentos ofertados a secretária mesclam duas metodologias: teoria e prática. Desse modo, o treinamento dessa profissional apresenta dois momentos. No primeiro se utiliza a teoria para instruir sobre a realização da tarefa enquanto no outro com base nas explicações recebidas executa-se a atividade. Pode-se afirmar que tal formato tem sido eficaz, uma vez que, a gerida alega que os treinamentos recebidos lhe permitiram desenvolver a habilidade de vender e conhecer as especificações dos produtos comercializados. No entanto, apesar dos resultados positivos ambos os entrevistados consideram que a profissional precisa se aprimorar nas vendas.

Ao final do treinamento é importante mensurar o resultado alcançado. Esse pode ser analisado em quatro âmbitos: reação, comportamento, aprendizado e resultado (BOHLANDER; SNELL, 2009). Essa etapa é essencial para garantir o aprimoramento dos próximos treinamentos, pois permite diagnosticar os pontos falhos e, assim, evitar que esses se repitam.

No que tange a avaliação dos resultados ambos os pesquisados afirmam não existir um procedimento formal voltado para essa mensuração. Contudo, o gestor coloca que com base na realização das atividades, ele verifica se o problema foi ou não sanado. Desse modo, a fábrica não encaminha um processo formal, mas por meio da percepção do gestor os resultados alcançados são avaliados. Porém, esse mecanismo pode se tornar falho se o avaliador desconhecer as especificidades que cada tarefa requer (DALMAU, 2014).

Apesar da percepção dos entrevistados sobre o referido processo ser bastante similar há um ponto no qual elas se distinguem, a saber: abertura da gerência em ouvir as solicitações de treinamento dos colaboradores. Para esse questionamento o gestor afirma ser receptivo a ouvir os pedidos dos talentos enquanto a gerida alega que não há essa flexibilidade. Tal divergência pode ser fruto da interpretação errônea da postura da gerência que, na percepção da secretária, não se mostra disposta a ouvir os funcionários.

Para sanar esse ponto o gestor precisa mostrar que está disposto a ouvir as sugestões de treinamento, bem como, analisar a viabilidade e necessidade de ofertá-los. Isso porque, precisa-se

verificar a disponibilidade de recursos que serão demandados e se há procedência no pedido, pois como coloca Dalmau (2014), os funcionários tendem a confundir seus desejos com necessidades.

c) Avaliação de desempenho

O papel da avaliação de desempenho nas organizações centra-se na identificação dos pontos falhos existentes na execução das atividades. De posse dos resultados de cada funcionário é possível ofertar programas de treinamentos voltados para o foco do problema, alocar os talentos nas tarefas que possuem mais domínio, entre outras medidas que visem aprimorar a gestão. Os subitens a seguir apresentam o funcionamento desse processo na fábrica L&G de acordo com a percepção do gestor, da secretária e o contraste dessas opiniões.

c.1) Percepção do gestor

A avaliação de desempenho visa identificar quais competências destoam do padrão esperado pela empresa para traçar ações corretivas que possam solucionar o problema. Em decorrência disso, tal processo fornece informações que permitam elaborar programas de treinamento voltados para os principais focos de erros, distribuir tarefas de acordo com as competências de cada talento e realizar promoções, por exemplo.

Entretanto, para que tais benefícios sejam atingidos é imprescindível que o sistema avaliativo esteja disseminado na empresa, ou seja, todos os envolvidos precisam conhecer a importância do processo, saber por quais critérios são avaliados, entre outros fatores. O Quadro 15 evidencia o funcionamento desse processo.

Quadro 15: Processo de avaliação de desempenho na fábrica L&G

O **processo avaliativo** possui caráter **informal** tendo suas **diretrizes definidas empiricamente**. Sua **importância** está na **possibilidade de alocar os colaboradores de acordo com suas habilidades e identificar os pontos falhos**. A avaliação da secretária **ocorre semanalmente**, sendo de caráter **majoritariamente quantitativo**. Assim, os aspectos considerados **são o faturamento obtido e a realização das tarefas**. Findado o processo, o **gestor conversa com a secretária e aponta os erros e acertos**. Para **sanar as falhas** a profissional é orientada sobre o modo de executar as tarefas. Porém, **são revelados** somente os resultados da avaliação **qualitativa**. Isso porque, a **quantitativa vincula-se às vendas, logo, a ocupante do cargo pode estimar o desempenho alcançado**.

Fonte: Dados primários

A avaliação de desempenho da fábrica L&G é realizada informalmente pautando-se nas diretrizes definidas empiricamente pelo gestor e adotando a periodicidade semanal. O cenário relatado não é o mais acertado, pois o intervalo entre as avaliações é extremamente curto não fornecendo tempo suficiente para o colaborador ajustar seu comportamento.

O ideal seria conduzir uma avaliação formal, de uma a duas vezes por ano, e realizar um acompanhamento nesse ínterim para verificar se as ações corretivas estão sendo eficazes (DALMAU, 2014). Agindo assim, os colaboradores teriam tempo necessário para se capacitarem e reduzirem o *déficit* apresentado, ao mesmo tempo, em que a gerência monitora se o desempenho deles está ou não apresentando melhorias.

O processo avaliativo pode assumir caráter quantitativo ou qualitativo. O primeiro, geralmente, está atrelado a uma meta enquanto o segundo busca identificar o comportamento que os talentos possuem ao executar suas tarefas (DALMAU, 2014). A L&G utiliza ambas as abordagens para avaliar a secretária. Isso porque, para mensurar o desempenho obtido nas vendas pauta-se o faturamento. As demais atividades, por sua vez, centram-se na percepção do gestor, ou seja, compara-se o desempenho mostrado com o esperado verificando se esses estão alinhados.

Há vários instrumentos de avaliação de desempenho, Marras (2000) apresenta a escala gráfica, incidentes críticos, entre outras técnicas. Mas, cada ferramenta possui pontos positivos e negativos, logo, deve-se ponderar sobre tais aspectos e selecionar a que atenda as necessidades da organização. Os modelos adotados pela L&G, como já mencionado, variam de acordo com a abordagem. Isso porque, no que tange à avaliação quantitativa a secretária é cobrada por uma meta de faturamento, enquanto formato qualitativo pauta-se na observação das atividades.

No entanto, não há um instrumento formalizado que norteie as avaliações, isto é, todos os critérios considerados no processo são subjetivos, pois somente o gestor possui conhecimento sobre eles. Nesse aspecto, percebe-se que a prática da empresa vai de encontro ao defendido por Bohlander e Snell (2009), uma vez que, para eles os critérios avaliativos devem ser explicitados aos colaboradores para que esses se preparem e não se mostrem resistentes ao processo.

Para as avaliações qualitativas são utilizados critérios empíricos definidos pelo gestor. A abordagem quantitativa, por outro lado, baseia-se em metas de faturamento. Contudo, não se reporta à avaliada o quanto ela precisa atingir. A razão dada para a adoção dessa conduta é que a secretária consegue reconhecer quando a empresa está ou não vendendo bem.

A importância desse processo na empresa, no geral, reside na possibilidade de alocar os colaboradores de acordo com as competências e identificar onde se concentram as falhas. Em contrapartida, a disseminação desse conceito não se faz presente na fábrica, pois ao questionar se a secretária foi informada da importância das avaliações o gestor respondeu que não a esclareceu, mas acredita que a profissional sabe qual o papel desse processo.

Apesar de acreditar que a secretária saiba o porquê da avaliação ser encaminhada o entrevistado não pode se abster de expor as razões pela qual o processo avaliativo é realizado. Essa conscientização, na perspectiva de Bohlander e Snell (2009), visa apresentar aos colaboradores o funcionamento das avaliações, bem como assegurar que os resultados não serão utilizados para fins punitivos e sim contribuir para que os pontos falhos sejam sanados.

Encerrado o processo avaliativo, Gil (2011) recomenda que o avaliador exponha para o avaliado seus pontos positivos e negativos. O objetivo dessa conversa é fazer com que o colaborador se torne consciente das suas falhas e possa se aprimorar. Essa prática na fábrica abordada é dual, pois o gestor informa a secretária apenas os resultados da avaliação qualitativa, uma vez que, acredita que os da abordagem quantitativa podem ser estimados pela secretária.

Entretanto, presumir que a profissional está apta, sem lhe fornecer a meta que deve ser atingida é um equívoco. Pois, por mais que o desempenho das vendas seja mensurado pelo faturamento obtido, a percepção dela pode estar aquém ou além da estimada pelo gestor.

No que compete a dificuldade do processo avaliativo da secretária, o gestor afirmou que não há, pois a própria profissional sabe quando seu desempenho está bom ou não. Porém, as percepções dos envolvidos na avaliação podem ser distintas, logo, é essencial que as métricas do processo sejam claras, bem definidas e que ao final se aplique o *feedback*.

A satisfação do entrevistado com o processo não é completa, pois ao questioná-lo sobre esse ponto foi enfático ao afirmar que todo gestor sempre espera mais dos colaboradores. Diante disso, perguntou-se em quais aspectos a atual secretária não apresenta o desempenho desejado como resposta obteve-se os aspectos relacionados à organização. Findada a apresentação do ponto de vista do gestor é indicado conhecer o da avaliada para poder comparar as perspectivas. O subitem seguinte apresenta a visão da secretária sobre esse processo.

c.2) Percepção da secretária

A avaliação de desempenho busca identificar traços da personalidade, comportamento e/ou resultados que o funcionário apresenta ao executar suas atividades (BOHLANDER; SNELL, 2009). Os resultados obtidos permitem identificar os hiatos existentes entre desempenho esperado e desempenho real e com base neles pode-se traçar ações corretivas que sanem ou suavizem as falhas. O quadro da página seguinte compila as respostas da secretária sobre a condução desse processo na empresa estudada.

Quadro 16: Processo de avaliação de desempenho na fábrica L&G

A secretária **desconhece a forma como é encaminhada** sua avaliação de desempenho, **bem como os critérios que a norteiam**. Ela, ainda, alega que tal **processo é realizado informalmente** e que confia no parecer do **gestor**, pois “[...] ele possui maior entendimento do funcionamento do comércio.”.

Em função disso, a ocupante do cargo **não se autoavalia formalmente**, mas estima seu desempenho por meio das vendas efetivadas para identificar os aspectos que podem ser melhorados. A **secretária diz não saber qual a importância do processo**, entretanto, crê que contribui para a empresa e funcionário verificarem onde estão os erros e acertos na realização das atividades.

Devido à informalidade a profissional **não se mostra satisfeita nem acredita que os resultados auxiliam na correção dos seus pontos falhos**. No que tange a **periodicidade, comunicação da realização da avaliação e aplicação de *feedbacks* a profissional diz não ser praticado ou desconhecer o funcionamento**.

Fonte: Dados primários

Com base no Quadro 16 é possível concluir que o funcionamento do processo de avaliação de desempenho não está claro para profissional entrevistada. Visto que a secretária não está familiarizada com a periodicidade das avaliações, desconhece os critérios utilizados, bem como ignora sua importância. Esse modo de agir, pode culminar na resistência da profissional com o processo ou em aceitar *feedbacks* contribuindo, ainda, para uma conduta indesejada simplesmente por não conhecer os critérios adotados (PEQUENO, 2012).

Dessa forma, é primordial que as empresas conscientizem os talentos dos benefícios proporcionados pela avaliação de desempenho, pois ao saberem qual a sua finalidade as barreiras ao uso se reduzem. Além de enfatizar esses pontos aos colaboradores, Bohlander e Snell (2009) colocam que é preciso informá-los sobre a data em que o processo será conduzido. Essa atitude permite que eles se preparem e estejam aptos para mostrar seu verdadeiro potencial. Entretanto, a secretária alega que a fábrica não costuma avisar em que dia ocorrerá a avaliação.

Apesar da ocupante do cargo não ter sido esclarecida da importância da avaliação ela acredita que por meio dela é possível que empresa e colaborador identifiquem “[...] onde estão os

erros e acertos na realização das atividades.”. Tal visão está correta, uma vez que, os resultados obtidos auxiliam na descoberta dos principais pontos falhos e contribuem para a formulação de estratégias que sanem os problemas diagnosticados.

A avaliação de desempenho da secretária assume caráter informal. Essa abordagem, geralmente, é realizada no cotidiano da empresa por meio da observação da rotina de trabalho, o que faz com que os resultados tendam a se tornar subjetivos (DALMAU, 2014). Isso porque, em alguns casos o avaliador não conhece as especificidades do cargo e/ou a ferramenta não está adequada à realidade do posto de trabalho avaliado.

Em decorrência disso, é de suma importância que as empresas reflitam sobre a escolha do avaliador, bem como o instrumento que será utilizado (BOHLANDER; SNELL, 2009). A técnica de avaliação adotada na fábrica é gerencial, ou seja, o gestor pondera sobre o modo como a profissional realiza suas tarefas. Esse método, na perspectiva de Dalmau (2014), pode ser falho, pois nem sempre o chefe direto conhece as particularidades envolvidas no cargo.

Bohlander e Snell (2009) salientam que é importante que o avaliado sinta-se confortável e confie no avaliador. Isso porque, é o parecer dele que indicará quais aspectos precisam ser aprimorados. Nesse ponto a secretária mostra-se segura com o responsável por avaliá-la, pois alega que ele conhece o funcionamento do comércio e pode julgá-la da melhor forma.

No entanto, a entrevistada mostra-se insatisfeita com o processo avaliativo devido a sua informalidade. Em função disso, acredita que os resultados obtidos não auxiliam na correção dos seus pontos falhos. Essa postura pode ser reflexo da ausência de conhecimento sobre a política de avaliação da fábrica. Pois, quando o funcionário não está a par dos critérios pelo qual é avaliado, benefícios, entre outros aspectos envolvidos há certa incredibilidade e resistência em aceitar o sistema avaliativo.

Por conta disso, a secretária se autoavalia informalmente para verificar no que pode melhorar. No entanto, a profissional respalda-se apenas na porcentagem de vendas realizada, ou seja, centra-se somente em uma das tarefas que executa. Assim, atividades como enviar orçamentos por *e-mail*, atender clientes e anotar pendências a serem resolvidas não são ponderadas o que não fornece legitimidade a avaliação, pois não considera as atribuições do cargo como um todo.

No que compete à aplicação de *feedbacks* a secretária afirma não receber retorno sobre o desempenho apresentado na avaliação. Esse ponto é danoso para empresa, pois ao agir assim

impede o que funcionário se aprimorar e corrija suas deficiências produtivas. Gil (2011) arremata esse assunto ao propor que sejam conduzidas entrevistas pós-avaliação para que o gestor aponte os erros e acertos obtidos aos colaboradores.

Ao término da análise da visão da secretária sobre o sistema avaliativo é primordial comparar as percepções de gestor e gerida para diagnosticar quais pontos convergem e divergem. O subitem a seguir explicita o contraste de opiniões dos entrevistados.

c.3) Comparação entre as percepções do gestor e da secretária

O processo de avaliação de desempenho responsabiliza-se por diagnosticar quais atividades estão sendo executadas abaixo do padrão estabelecido pela empresa. Os resultados das avaliações contribuem para o aprimoramento do profissional, uma vez que, permitem a organização identificar os focos de erros e traçar ações corretivas para saná-los ou suavizar os efeitos. Entretanto, muitos colaboradores mostram-se resistentes a esse processo por não saberem quais são seus propósitos ou como funciona (BOHLANDER; SNELL, 2009).

Para evitar esse empecilho é fundamental esclarecer os talentos sobre a importância que este processo possui para seu aprimoramento profissional. O quadro abaixo compila as visões de gestor e secretária sobre a avaliação de desempenho na fábrica L&G.

Quadro 17: Processo de avaliação de desempenho na fábrica L&G

Sujeito	Percepção
Gestor	A avaliação é informal tendo diretrizes empíricas e critérios pautados no faturamento obtido (caráter quantitativo), bem como execução das atividades (qualitativo). O gestor realiza as avaliações semanalmente e de posse dos resultados conversa com a secretária salientando os pontos positivos e negativos obtidos. Entretanto, tal prática limita-se à avaliação qualitativa, pois crê que a funcionária consegue mensurar o resultado quantitativo com base nas vendas efetuadas.
Secretária	Apresenta caráter informal , sendo conduzida pelo gestor . A profissional desconhece o funcionamento e os critérios que norteiam a avaliação, bem como a periodicidade com que é avaliada e a importância do processo. A secretária diz não receber <i>feedbacks</i> nem acreditar que os resultados possam auxiliar a sanar seus pontos falhos .

Fonte: Dados primários

O conteúdo do Quadro 17 permite constatar que as visões dos envolvidos no processo avaliativo são em grande parte antagônicas. Isso porque, muitas especificidades da avaliação são definidas pelo gestor e não são reportadas aos colaboradores. No caso da secretária, os pontos compreendidos nessa afirmativa são: periodicidade, critérios avaliativos, diretrizes e

funcionamento. Esse cenário opõe-se ao proposto por Bohlander e Snell (2009), pois tais autores defendem que os talentos devem conhecer o processo para minimizar a resistência.

O processo pauta-se em diretrizes empíricas e é conduzido semanalmente. A avaliação da secretária assume duas formas: quantitativa para mensurar o desempenho em vendas e qualitativa para as demais atividades. O segundo modelo tende a apresentar resultados subjetivos, uma vez que, pauta-se somente na observação enquanto o outro é estimado com base no faturamento. No entanto, apesar do último se mostrar mais consistente em nenhum dos casos o gestor identifica para a secretária os pontos considerados para avaliá-la.

Os critérios avaliativos são os responsáveis por definir quais comportamentos devem ser julgados. Por conta disso, Pequeno (2012) destaca a importância de tornar os avaliados cientes desses nortes, pois alguns colaboradores apresentam um desempenho distinto do almejado simplesmente por não saberem que postura adotar.

O gestor afirma fornecer *feedback* à secretária no que tange à avaliação qualitativa. Isso porque, a quantitativa baseia-se no faturamento e pode ser estimado por ela. Porém, a meta estabelecida não é divulgada, assim, a percepção da avaliada pode estar além ou aquém da realidade. A gerida, por sua vez, afirma não receber nenhum retorno sobre seu desempenho. Mas, alega que se autoavalia para identificar os pontos em que pode melhorar. Entretanto, a entrevistada pondera somente sobre as vendas realizadas, logo, o resultado obtido não é fidedigno ao cargo, pois desconsiderada as demais atribuições.

Ambos concordaram que o gestor realiza a avaliação de modo informal. O risco de adotar somente o método gerencial reside na subjetividade do resultado, pois se considera apenas um ponto de vista (DALMAU, 2014). Isto é, não há como confrontar os resultados obtidos com as percepções de outrem para depois estimar o desempenho do avaliado, como ocorre na avaliação 360 graus. Além disso, a abordagem informal não se preocupa com a elaboração de uma ferramenta que contemple todas as atribuições do cargo.

No caso da L&G pode-se notar a ausência desse instrumento, já que, todas as diretrizes, critérios, entre outras particularidades são todas definidas pelo gestor. Dessa forma, o desempenho apurado não está aderente à realidade, uma vez que, alguns elementos do cargo podem deixar de ser pontuados. Após analisar dos dados colhidos em campo é preciso pontuar onde se concentram as falhas destes processos. A próxima subseção destina-se a esse fim.

4.2.3 Pontos falhos dos processos de gestão de pessoas

Este objetivo busca identificar as divergências entre a prática dos processos de gestão de pessoas na fábrica L&G, para o cargo de secretária, e o referencial teórico. A seguir destacam-se as incongruências encontradas.

a) Recrutamento e seleção

O processo de recrutamento e seleção é o mais desestruturado. Isso porque, a primeira etapa restringe-se às indicações dos colaboradores ou pessoas que o gestor conheça. Essa postura, além de reduzir o número de respondentes é arriscada, pois nem sempre o indicado possui o perfil do cargo (GIL, 2011). Para minimizar tal efeito é preciso conscientizar os talentos sobre a seriedade das indicações e mesclar essa a outras técnicas que forneçam maior visibilidade.

O uso dos instrumentos de seleção contribui para uma contratação acertada, já que, permite avaliar as competências dos candidatos (LACOMBE, 2005). No entanto, a L&G não adota nenhuma técnica seletiva. Assim, por mais que o gestor possua os critérios de contratação para o cargo de secretária definidos, ele não consegue mensurar o nível desses atributos na profissional selecionada até que ela inicie suas atividades.

O reflexo dessa postura pode ser uma efetivação errônea, ou seja, a contratada não possui as competências que o cargo exige. Em função disso, os custos da empresa aumentam, pois será preciso investir em capacitação ou iniciar um novo processo de recrutamento e seleção.

Outro ponto falho diagnosticado é a divergência entre o trabalho prescrito e trabalho realizado, uma vez que, a secretária afirma desempenhar tarefas dos serventes quando um deles se ausenta. Esse cenário é caracterizado como desvio de função e pode culminar em processo trabalhista (DALMAU, 2014). Para evitar situações como essa, os desenhos de cargos devem ser amplos de forma que um posto de trabalho possua atividades em comum com outras funções. Desse modo, é possível promover realocações sem gerar danos quando algum colaborador se ausenta do trabalho

b) Treinamento

O caráter do treinamento dado a secretária da fábrica L&G é informal. Milkovich e Boudreau (2000) colocam que os programas desse tipo são caracterizados pela falta de preparação. O cenário da empresa está consonante com essa visão, pois a sistemática do processo apresenta falhas no que tange ao planejamento e avaliação do resultado.

O planejamento mostra-se incoerente devido ao caráter extremamente improvisado que cerca o processo. Isso deriva do fato do gestor, também, cuidar dos assuntos operacionais da empresa. Assim, a prioridade de resolução é dada às atribuições de curto prazo, enquanto as de cunho estratégico são preteridas e conduzidas sem preparo.

Por essa razão, os treinamentos da secretária apresentam majoritariamente a metodologia explicativa. Isto é, quando nota-se que há uma deficiência produtiva o gestor ou o antigo ocupante do cargo orientam a profissional sobre a forma correta de desempenhar a tarefa para que, posteriormente, ela a execute. Este método pode surtir efeitos positivos nas atribuições mais operacionais do cargo.

Entretanto, para as atividades como atendimento ao cliente e realizar vendas talvez essa técnica não seja eficaz, pois para um bom desempenho nesse âmbito, além da teoria precisa-se de um reforço prático consistente. Assim, a preparação de treinamentos que meschem ambas as abordagens tende a apresentar um melhor resultado. Essas reflexões baseiam-se na perspectiva de que a seleção adequada da metodologia contribui para o desenvolvimento e aprimoramento de competências (BOHLANDER; SNELL, 2009).

Ao final do processo, geralmente, realiza-se uma etapa avaliativa para diagnosticar os pontos positivos e negativos do treinamento. Os autores supracitados indicam quatro âmbitos de análise são eles: reação, aprendizagem, comportamento e resultado. Todavia, a fábrica não adota nenhum deles, nem busca outros meios de identificar quais aspectos podem ser aprimorados ou se o treinamento atendeu o objetivo ao qual se propunha. Dessa forma, o programa ofertado fica engessado e condicionado aos mesmos erros, pois não se busca conhecer a percepção dos envolvidos.

Quando as visões dos entrevistados foram contrastadas identificou-se a divergência de opiniões no que compete à abertura da gerência para ouvir sugestões de treinamentos. O gestor pontuou que é receptivo, enquanto a secretária salientou que a gerência não possui essa conduta.

Diante desse impasse pode-se inferir que talvez haja falha de comunicação nesse aspecto, já que, a colaboradora não sente que pode pontuar as áreas em que precisa se aprimorar.

Mas, independente da razão que leve a essa discordância é de vital importância que a empresa envolva os funcionários nesse processo. Bohlander e Snell (2009) corroboram com esse pensamento ao acrescentar que a motivação do pessoal em participar contribui para a aprendizagem. Assim, é importante engajar o quadro colaborativo, bem como instigá-los a identificar suas necessidades de treinamento. De posse das sugestões dos talentos o gestor verifica os pontos pertinentes e hierarquiza a prioridade de implantação.

c) Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho da fábrica L&G é informal. Em função disso, os colaboradores desconhecem a importância do processo, diretrizes, periodicidade e critérios avaliativos. Esse panorama, na percepção de Bohlander e Snell (2009) pode fazer com que os talentos se tornem resistentes às avaliações, pois desconhecem os propósitos e vantagens atrelados a ele. Pequeno (2012) complementa ao destacar que os funcionários algumas vezes mostram um desempenho distinto do esperado por não terem ciência dos aspectos pelos quais são cobrados.

As avaliações ocorrem semanalmente tendo diretrizes empíricas. O fato de o gestor ser o responsável por conduzir esse processo e definir tais pontos pode justificar a falta de disseminação dessas informações na empresa. Todavia, é de fundamental importância que os colaboradores estejam cientes das particularidades do sistema avaliativo, pois somente assim estarão aptos a se preparar e apresentarem resultados fidedignos ao seu desempenho (BOHLANDER; SNELL, 2009). O intervalo utilizado é extremamente curto o que impossibilita os avaliados de apresentarem melhorias significativas, pois uma semana é pouco tempo para corrigir as falhas.

A secretária é avaliada de duas formas: qualitativa e quantitativa. Entretanto, em nenhuma delas os critérios são divulgados para a profissional. No que tange ao formato qualitativo o gestor baseia-se na observação enquanto a quantitativa pauta-se no faturamento obtido. Salienta-se que nenhum dos dois modelos possuem uma ferramenta estruturada o que contribui para a falta de

fidedignidade da avaliação, já que, alguns aspectos do cargo podem não estar sendo considerados.

Os autores Bohlander e Snell (2009) indicam que seja realizada a sensibilização do quadro funcional a fim de minimizar a resistência dos colaboradores ao processo e a rejeição dos resultados. A fábrica L&G não adota essa medida e a situação colocada pelos autores se confirma, pois a secretária destaca que não acredita que os resultados da sua avaliação possam auxiliar na correção dos seus pontos falhos. Para sanar esse efeito Dalmau (2014) recomenda que o uso de cartazes, conversa entre gestor e gerido, entre outros meios para conscientizar os talentos.

Ao final das avaliações Gil (2011) recomenda que sejam aplicados *feedbacks* aos colaboradores. Essa conversa tem o objetivo de apontar os pontos positivos e negativos identificados no comportamento do avaliado, bem como auxiliá-lo a encontrar meios de se aprimorar e melhorar seu resultado nos próximos processos avaliativos.

Após a análise dos pontos falhos dos processos de gestão de pessoas aplicados ao cargo de secretária da fábrica L&G mostra-se útil estruturar propostas que auxiliem a sanar os pontos levantados. O subitem a seguir recomenda algumas soluções plausíveis de serem implantadas, pois ao formulá-las considerou-se o porte da empresa, disponibilidade de recursos, dentre outros fatores limitantes.

4.2.4 Propostas melhorias

O presente objetivo almeja encontrar soluções que contribuam para minimização dos pontos falhos encontrados nas atividades abordadas. Sendo assim, torna-se essencial a construção do desenho do cargo de secretária da fábrica L&G, pois esta ferramenta fornece os dados necessários para estruturação dos processos de forma mais aderentes ao perfil procurado, pois contempla os principais requisitos exigidos.

O desenho de cargo, de acordo com Dalmau (2014), é composto por sete elementos, a saber: Resumo; Especificações; Supervisão; Condições do ambiente de trabalho; Ferramentas/equipamentos; Relação com outros cargos e Outros (salário, carga horária e demais informações que se julguem importantes). O desenho de cargo foi construído a partir de uma conversa da autora com o gestor e com base nas respostas do tópico cargo dos roteiros de entrevista foram realizados os ajustes necessários validados pelo gestor posteriormente. Frisa-se no caso do gestor

os questionamentos de 1 a 3 não foram considerados, pois não destinavam-se a identificação dos requisitos exigidos para o cargo.

- **Resumo:** A secretária será a responsável por realizar atendimentos, encaminhar orçamentos via *e-mail*, anotar as pendências a serem resolvidas, vender e gerenciar a produção na ausência do gestor.

- **Especificações:** Segundo grau completo e as competências necessárias listadas no quadro da página seguinte.

Quadro 18: Competências exigidas para o cargo de secretária da fábrica L&G

Atividades	Competências		
	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Realizar atendimentos	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer o <i>portfólio</i>. - Saber quais itens estão presentes no estoque. - Saber emitir nota fiscal 	<ul style="list-style-type: none"> - Possuir boa articulação interpessoal. - Ser comunicativo. - Entender as necessidades dos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ter interesse pelo cliente. - Ser prestativo. - Proatividade.
Encaminhar orçamentos via <i>e-mail</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento em informática básica. - Saber utilizar a internet, principalmente, o <i>e-mail</i>. - Saber escrever. 	<ul style="list-style-type: none"> - Possuir uma boa escrita. - Organização 	<ul style="list-style-type: none"> - Ter interesse pelo cliente. - Agilidade na resposta. - Eficiência
Anotar as pendências a serem resolvidas	<ul style="list-style-type: none"> - Saber escrever. - Reconhecer os problemas que devem ser sanados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organização. - Saber se comunicar adequadamente pela escrita. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proatividade. - Eficiência. - Manter contato com os serventes.
Vender	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer o <i>portfólio</i> - Saber qual o preço de cada produto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Possuir boa articulação interpessoal. - Ser comunicativo. - Entender as necessidades dos clientes. - Efetivar a venda 	<ul style="list-style-type: none"> - Ter interesse pelo cliente. - Ser prestativo. - Proatividade
Gerenciar a produção na ausência do gestor	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer o <i>portfólio</i>. - Saber qual <i>mix</i> deve ser produzido no dia. - Saber ler 	<ul style="list-style-type: none"> - Organização. - Ser comunicativo. - Ser cortês. 	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiência. - Acompanhar o processo produtivo.

Fonte: Dados primários

O quadro acima destaca as competências requisitadas dos candidatos a vaga de secretária na empresa analisada. Esse, ainda, separa as exigências desejadas por atividade, ou seja, o que se espera do profissional em cada tarefa a ser devolvida. Ressalta-se que as competências são compostas por três âmbitos: Conhecimentos; Habilidades e Atitudes. O primeiro refere-se ao que o indivíduo sabe, o segundo ao saber-fazer e o último ao fazer (DALMAU, 2014).

- **Supervisão:** a) recebida: A secretária será supervisionada pelo gestor da fábrica, isto é, esse será o responsável por fornecer as diretrizes de como realizar as tarefas e apontar os pontos em que a profissional deve melhorar. b) dada: A secretária, na ausência do gestor, será responsável por realizar a supervisão da fábrica, ou seja, verificará como as atividades estão sendo encaminhadas, se as ordens deixadas estão sendo cumpridas, entre outras especificidades.
- **Condições do ambiente de trabalho:** O ambiente de trabalho é isento de riscos para a ocupante do cargo de secretária.
- **Ferramentas/equipamentos:** A secretária deverá saber o básico de informática para utilizar o computador para emitir notas fiscais e encaminhar orçamentos via *e-mail* para os clientes.
- **Relação com outros cargos:** Contato direto com os serventes, na ausência do gestor, para verificar se as ordens deixadas estão de fato sendo cumpridas.
- **Outros:** A carga horária de trabalho é oito horas de segunda a sexta e quatro horas em sábados alternados no mês. A profissional recebe vale alimentação e pode aderir ao plano de saúde subsidiado pela empresa.

Com base nas informações apresentadas anteriormente criou-se propostas de melhorias para os processos alvos desse trabalho. Ressalta-se que se optou por agrupar as sugestões nos processos ao qual elas se referem para facilitar a compreensão das mesmas. Dessa forma, têm-se três subitens: recrutamento e seleção, treinamento e avaliação de desempenho. A seguir apresentam-se as propostas estruturadas para cada um dos processos anteriormente citados.

a) Recrutamento e seleção

O processo de recrutamento e seleção é o mais desestruturado entre os analisados, pois as contratações baseiam-se em indicações e não são utilizadas ferramentas seletivas que mensurem a aderência do candidato ao cargo. Perante esses fatos estruturou-se a seguinte proposta.

O recrutamento deve ser realizado de modo a atingir o público alvo para a vaga em questão. Em função disso, recomenda-se combinar o método atual com a publicação de anúncios nos jornais locais e fixar cartazes em escolas profissionalizantes que possuam o curso de secretariado. Essa atitude amplia o alcance da comunicação e possibilita que profissionais capacitados para função respondam ao chamado. A Figura 6 retrata o modelo que pode ser utilizado pela L&G tanto para os anúncios quanto os cartazes.

Figura 6: Exemplo de ferramenta de recrutamento**FÁBRICA L&G ARTEFATOS DE CIMENTO CONTRATA SECRETÁRIA****Endereço:** BR 101, Km 226, Praia de Fora – Palhoça.**Carga horária:** oito horas diárias de segunda a sexta e quatro horas em sábados alternados no mês.**Requisitos:** Procuramos profissionais com ensino médio completo, conhecimentos básicos em informática e internet.**Benefícios:** Oferecemos vale alimentação e plano de saúde.**Forma de contato:** Interessados preencher o formulário no site: www.legartefatosdecimento.com.br.

Fonte: Elaboração própria

Após o recrutamento é realizada a escolha do candidato que apresenta o perfil mais próximo do desejado para o cargo. Essa etapa é conduzida com o auxílio das ferramentas de seleção que permitem aos selecionadores testar as competências dos concorrentes à vaga (LACOMBE, 2005). Pelo fato do cargo de secretária ser um dos mais importantes da empresa optou-se pelo uso de duas técnicas, a saber: análise de currículo e simulação.

O processo seletivo será iniciado com a triagem de currículos. Essa etapa busca identificar quais candidatos potenciais possuem os atributos necessários para continuar na disputa pela vaga. Para tanto, é preciso pontuar os elementos de cada item do currículo e estimar a nota de corte que delimitará quem está apto ou não a participar da simulação. O Quadro 19 destaca a pontuação que pode ser empregada pela L&G e, com base nela, sugere-se que a nota de corte seja 25 pontos.

Quadro 19: Pontuação currículo para o cargo de secretária

Endereço:	Florianópolis – 0 pontos;
	São José – 3 pontos;
	Santo Amaro da Imperatriz – 4 pontos;
	Palhoça (centro) – 6 pontos;
	Enseada – 8 pontos;
	Praia de Fora – 10 pontos.
Escolaridade:	Ensino médio incompleto – 0 pontos;
	Ensino médio completo – 3 pontos;
	Ensino superior incompleto – 5 pontos;
	Ensino superior completo – 6 pontos;
	Mestrado – 8 pontos;
	Doutorado – 9 pontos;
	Pós-doutorado – 10 pontos.
Curso de informática:	Não possui – 0 pontos;
	Nível básico – 4 pontos;
	Nível intermediário – 7 pontos;
	Nível avançado – 10 pontos.

Continua

Experiência profissional: Sem experiência — 0 pontos; Menos de um ano — 3 pontos; De um ano a três anos — 5 pontos; De três anos a cinco anos — 8 pontos; Mais de cinco anos — 10 pontos.

Fonte: Elaboração própria

Após a análise dos currículos, os candidatos que alcançaram a nota de corte passam para próxima etapa. A simulação foi desenvolvida com base nas atividades encaminhar orçamentos por *e-mail* e anotar pendências a serem resolvidas que possuem critérios similares, sendo eles: organização e saber escrever.

Dessa forma, será solicitado à candidata que redija o corpo de um *e-mail* no qual serão sanadas algumas dúvidas dos clientes. Com base nessa atividade será possível identificar como é a produção textual da profissional. O Quadro 20 destaca as pontuações para cada um dos possíveis padrões. Ressalta-se que caso surja algum distinto dos elencados será preciso repensar as pontuações para que comporte todos os comportamentos manifestados. A nota de corte indicada para essa ferramenta é sete pontos.

Quadro 20: Pontuação dos comportamentos apresentados na simulação

Comportamento	Pontuação
Texto sem coesão e coerência	0 pontos
Ideias mal organizadas	1 pontos
Texto com erros ortográfico	5 pontos
Texto sem erros ortográficos	7 pontos
Ideias bem organizadas	9 pontos
Texto coeso e coerente	10 pontos

Fonte: Elaboração própria

Após a aplicação de ambas as técnicas seletivas é incumbência de o gestor selecionar, entre as candidatas aptas, a que julga estar mais alinhada ao perfil procurado. Para tanto, é possível conversar com as três candidatas que obtiveram as melhores colocações para identificar os pontos comuns delas com a cultura da empresa. Após selecionar a nova ocupante do posto de trabalho Marras (2000) coloca que é preciso apresentá-la a sua rotina, atividades e colegas.

Salienta-se que essa contratação é de caráter experiencial, isto é, por três meses a candidata ocupa o cargo para que se possa verificar se de fato ela possui os atributos necessários

para ocupá-lo. Findado esse prazo efetiva-se a colaboradora ou inicia-se um novo processo de recrutamento e seleção.

A estrutura de custos dessa proposta é formada pela impressão dos cartazes que serão fixados nas escolas técnicas, publicação do anúncio e hora do gestor. Seu valor pode ser considerado variável, uma vez que, está atrelado à forma como cada um dos itens que a compõe será realizado.

O total desembolsado com a impressão dependerá do local onde será realizada e da qualidade do material utilizado, já que, é possível imprimir os cartazes na própria empresa em folhas branca tipo A4 quanto numa gráfica tendo a opção de selecionar outra modelagem de papel. O investimento nos anúncios em jornais locais liga-se diretamente ao dia da semana que eles serão veiculados, espaço que ocupam na página, entre outros fatores. Por fim, o valor da hora do gestor deve ser computado como custo, pois ele é o responsável por conduzir tal processo.

b) Treinamento

Conforme relatos anteriores, o treinamento da secretária ocorre informalmente no ambiente organizacional sob orientação do gestor ou antigo ocupante do cargo. Entretanto, estuda-se a viabilidade de fornecer treinamentos externos. Diante dessas colocações estruturou-se uma proposta de formalização para esse processo.

A atividade alvo, aqui abordada, foi selecionada com base nas respostas obtidas nas entrevistas, uma vez que, ambos os sujeitos manifestaram insatisfação com a realização das vendas. Porém, para elaborar outros programas é preciso, primeiramente, identificar os pontos que carecem de melhorias para evitar investimentos desnecessários.

Em função disso, recomenda-se utilizar o resultado da avaliação de desempenho para levantar as necessidades de treinamento. Isso porque, a ferramenta avaliativa contempla todas as atividades do cargo, bem como as competências requisitadas para o exercício dessas. Sendo assim, o critério avaliativo menos pontuado será o foco do treinamento.

Findado esse reconhecimento inicia-se o planejamento. Essa fase deve ponderar sobre quem ministrará, onde será ofertado, qual metodologia será adotada, dentre outros detalhes (DALMAU, 2014). No caso da área selecionada optou-se por investir num programa externo à empresa, pois sua infraestrutura não permite que o treinamento ocorra sem intervenções do meio

organizacional, já que, as atividades operacionais produzem barulhos excessivos que podem prejudicar a assimilação do conteúdo pela treinanda.

Recomenda-se que seja contratada uma empresa para fornecer essa capacitação. Isso porque, o método empregado nos treinamentos não surte os efeitos desejados. Desse modo, infere-se que o erro pode estar na metodologia adotada que utiliza majoritariamente aspectos explicativos, o que engessa o desenvolvimento das habilidades da profissional para vendas.

Por conta disso, deve-se buscar um curso de vendas que exponha a teoria necessária, mas que contemple, também, o conteúdo de forma prática por meio de dinâmicas e simulações. Outro aspecto que deve ser considerado na seleção da empresa que ofertará a capacitação é a aderência da temática abordada à necessidade que deve ser sanada. Isso porque, alguns cursos são mais aprofundados que outros, logo, deve-se refletir sobre os pontos que precisam ser aprimorados e os contemplados no curso. A seguir apresenta-se o *template* do planejamento para treinamento em vendas baseado no modelo proposto por Dalmau (2014).

Figura 7: Planejamento do treinamento em vendas para secretária

TREINAMENTO EM VENDAS			
Objetivo: Ao final deste treinamento a secretária deverá estar apta a:			
a) Compreender as necessidades dos clientes;			
b) Argumentar e expor as idéias ao cliente de forma clara e concisa.			
Ementa: O curso abordará a temática de realização de vendas.			
Conteúdo Programático: O tópico realização de vendas será abordado com base nos temas: Identificação da necessidade do cliente; Abertura; Efetivação e Fechamento da venda.			
Metodologia: A metodologia adotada envolve a mescla de teoria e prática para todos os temas tratados. A prática será realizada por meio de simulações que apresentarão diversas situações para o treinando exercitar sua habilidade em vender. As aulas teóricas terão caráter expositivo.			
Cronograma: O curso será realizado em dois sábados alternados no mês, com a duração de quatro horas cada aula. Abaixo consta o cronograma com a distribuição das atividades.			
Atividades	Carga Horária	02/jan	16/jan
Identificação da necessidade do cliente – teoria	1 hora		
Identificação da necessidade do cliente – prática	1 hora		
Abertura das vendas – teoria	1 hora		
Abertura das vendas – prática	1 hora		
Efetivação da venda – teoria	1 hora		
Efetivação da venda – prática	1 hora		
Fechamento da venda – teoria	1 hora		
Fechamento da venda – prática	1 hora		

Carga horária: a carga horária total equivale a oito horas.

Fonte: Elaboração própria

Após a elaboração do planejamento inicia-se a etapa de implementação. Essa é responsável por acompanhar se os itens para realização do treinamento estão sendo preparados dentro do prazo para que a capacitação ocorra na data certa. Para auxiliar nesse processo Dalmau (2014) sugere a utilização do *checklist*, uma ferramenta que indica a atividade a ser desempenhada, o responsável por fazê-la e o *status* em que se encontra. A próxima figura apresenta um modelo que pode ser adotado pela fábrica L&G. Ressalta-se, entretanto, que cada capacitação possui particularidades próprias, sendo preciso, assim, adequá-lo a cada realidade.

Figura 8: *Checklist* treinamento em vendas

Atividade	Responsável	Status	
		A fazer	Pronto
Seleção do curso	Gestor	X	
Produção do material	Empresa contratada		X
Realização da matrícula	Gestor	X	
Seleção do professor	Empresa contratada		X

Fonte: Elaboração própria

Ao término do treinamento Bohlander e Snell (2009) apontam para a necessidade de avaliar a capacitação fornecida. Nesse contexto eles apresentam quatro âmbitos de análise, são eles: reação, aprendizagem, resultado e comportamento. Essas avaliações contribuem para o aprimoramento dos próximos cursos, pois retratam a percepção e/ou melhoras que o treinando obteve. Para empresa abordada indica-se o uso da avaliação pautada nas reações. Já que, por meio da perspectiva da secretária o gestor pode buscar outros cursos que supram as necessidades que não foram atendidas. A Figura 9 esboça um questionário voltado a esse fim.

Figura 9: Questionário para mensurar as reações da treinanda

QUESTIONÁRIO DE APROVEITAMENTO DO TREINAMENTO EM VENDAS	
1- Você gostou do curso em vendas?	() Sim () Não
Justifique:_____.	
2- O professor expôs bem os conteúdos ministrados?	() Sim () Não
Justifique:_____.	
3 – Você considera que o curso ampliou sua habilidade em vendas?	() Sim () Não
Justifique:_____.	
4- Caso sua resposta anterior tenha sido Sim, em qual das áreas mais se desenvolveu: _____.	
5- Faça seu comentário sobre os pontos que não foram levantados e você julga importante.	

Fonte: Elaboração própria

Para garantir a formalização deste processo é necessário que a empresa crie a cultura de ofertar treinamentos periodicamente e utilize as técnicas apresentadas com o fito de minimizar os investimentos desnecessários e ineficazes. Com relação à periodicidade indica-se que os treinamentos sejam ofertados posteriormente a realização das avaliações de desempenho. Isso porque, com base nos resultados dela é possível identificar as fragilidades de cada talento e, assim, investir em capacitações que sejam importantes para empresa e colaborador.

O montante investido na realização dessa capacitação dependerá de quatro fatores. O primeiro deles é o preço cobrado pela empresa contratada, pois os valores dos cursos disponíveis no mercado variam de ofertante para ofertante. A hora da secretária deve ser ponderada, uma vez que, a profissional será dispensada das suas atribuições em dois sábados do mês para realizar o treinamento. Outra fonte de custo é a impressão do questionário de avaliação do resultado, entretanto, essa atividade pode ser realizada na fábrica. O último componente a ser considerado é o auxílio transporte fornecido à treinanda para se deslocar até o local onde o curso será realizado.

c) Avaliação de desempenho

Com base nos relatos dos tópicos anteriores sobre a avaliação de desempenho formulou-se a seguinte proposta de formalização para esse processo. Será incluída no atual sistema avaliativo a autoavaliação da secretária. Isso porque, ao considerar apenas a visão do gestor o resultado pode assumir caráter subjetivo. Essa combinação permite contrastar as percepções dos indivíduos e chegar a um resultado mais consistente e próximo do real, pois mescla as visões de quem realiza as atividades e quem define o padrão esperado.

A ferramenta avaliativa e os critérios adotados serão os mesmos para ambos os avaliadores. Esse fato facilita a comparação dos resultados e contribui para o nivelamento, no longo prazo, das percepções de cada envolvido. Quando os critérios adotados são conhecidos a tendência é de que as expectativas sejam atendidas (PEQUENO, 2012). Por essa razão, a secretária deverá ser esclarecida sobre cada critério avaliativo, funcionamento da ferramenta, periodicidade, dentre outros detalhes.

A empresa analisada não apresenta nenhum instrumento para avaliar seus colaboradores. Em função disso, propõem-se a adoção da escala gráfica apresentada na Figura 10. Esse instrumento avalia “[...] um grupo de fatores determinantes daquilo que a organização define

como ‘desempenho’.” (MARRAS, 2000, p. 176). Assim, consegue-se mensurar o grau de cada requisito exigido.

Figura 10: Ferramenta de avaliação de desempenho para o cargo de secretária

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO SECRETÁRIA						
CRITÉRIOS		NÍVEIS				
		0	1	2	3	4
C O N H E C I M E N T O	Conhecer o <i>portfólio</i> para realizar atendimentos					
	Saber quais itens estão presentes no estoque para realizar atendimentos					
	Conhecimento em informática básica para encaminhar orçamentos via <i>e-mail</i>					
	Saber utilizar a internet, principalmente, o <i>e-mail</i> para encaminhar orçamentos via <i>e-mail</i>					
	Saber escrever para encaminhar orçamentos via <i>e-mail</i>					
	Saber escrever para anotar as pendências a serem resolvidas					
	Reconhecer problemas para anotar pendências a serem resolvidas					
	Conhecer o <i>portfólio</i> para vender					
	Saber qual é o preço de cada produto para vender					
	Conhecer o <i>portfólio</i> para gerenciar a empresa na ausência do gestor					
	Saber qual <i>mix</i> deve ser produzido para gerenciar a empresa na ausência do gestor					
	Saber ler para gerenciar a empresa na ausência do gestor					
H A B I L I D A D E	Boa articulação interpessoal para realizar atendimentos					
	Ser comunicativo para realizar atendimentos					
	Entender a necessidade do cliente para realizar atendimentos					
	Possuir boa escrita para encaminhar orçamentos via <i>e-mail</i>					
	Organização para encaminhar orçamentos via <i>e-mail</i>					
	Organização para anotar as pendências a serem resolvidas					
	Domínio da escrita para anotar as pendências a serem resolvidas					
	Boa articulação interpessoal para vender					
	Ser comunicativo para vender					
	Entender a necessidade do cliente para vender					
	Efetivar vendas para vender					
	Organização para gerenciar a empresa na ausência do gestor					
	Ser comunicativo para gerenciar a empresa na ausência do gestor					
	Ser cortês para gerenciar a empresa na ausência do gestor					
A T I T U D E	Ter interesse pelo cliente para realizar atendimentos					
	Ser prestativo para realizar atendimentos					
	Proatividade para realizar atendimentos					
	Ter interesse pelo cliente para encaminhar orçamentos via <i>e-mail</i>					
	Agilidade na resposta para encaminhar orçamentos via <i>e-mail</i>					
	Eficiência para encaminhar orçamentos via <i>e-mail</i>					
	Proatividade para anotar as pendências a serem resolvidas					
	Manter contato com os serventes para anotar as pendências a serem resolvidas					
	Eficiência para anotar as pendências a serem resolvidas					
	Ter interesse pelo cliente para vender					
	Ser prestativo para vender					
	Proatividade para vender					
	Eficiência para gerenciar a empresa na ausência do gestor					
	Acompanhar processo produtivo para gerenciar a empresa na ausência do gestor					

Fonte: Dados primários

Os critérios avaliativos pontuados na ferramenta foram extraídos do desenho de cargo, ou seja, foram transpostos para ela os requisitos exigidos do profissional para realizar as atividades intrínsecas ao cargo. Com o fito de facilitar a tabulação do resultado o instrumento foi dividido nos três componentes que formam a competência: conhecimentos, habilidades e atitudes. Desse modo, consegue-se identificar com mais precisão a aderência do colaborador ao cargo e as áreas e característica que precisam ser aperfeiçoadas.

Por possuir uma escala de 0 a 4 para graduar o nível de desempenho apresentado pela secretária, o caráter da avaliação é considerado quantitativo. Para que não haja divergência no entendimento do significado de cada grau é preciso esclarecer o que compete a cada um. Por essa razão, o Quadro 21 relaciona os níveis da escala com sua equivalência em termos de desempenho.

Quadro 21: Significado dos níveis da escala da ferramenta avaliativa

Nível	Desempenho apresentado
0	Total falta de aderência no cumprimento da tarefa.
1	Maior incidência de erros do que acertos na execução da tarefa.
2	Erros e acertos apresentam a mesma proporção.
3	Maior incidência de acertos do que erros na execução da tarefa.
4	Aderência total na realização da tarefa.

Fonte: Elaboração própria

O preenchimento da ferramenta deve ser realizado ponderando sobre o nível em que a secretária se encontra para cada critério. Isto é, será realizada uma reflexão sobre a forma como a profissional executa cada um dos itens elencados no instrumento e, posteriormente, se define o nível do desempenho, conforme a graduação da tabela anterior.

A mensuração do resultado pode assumir duas vertentes: macro e micro. A primeira considera os três âmbitos e verifica-se qual possui a menor pontuação enquanto a micro busca identificar dentro de cada área qual o critério que apresenta o menor desempenho (DALMAU, 2014).

No presente caso indica-se o uso de ambas as técnicas, sendo realizada primeiramente a macro para identificar onde se concentra o maior índice de erros e, posteriormente, a micro para diagnosticar qual requisito tem maior a incidência de falhas. A Figura 11 é um fragmento da ferramenta avaliativa proposta que será empregado para ilustrar o funcionamento das formas de análise supracitadas.

Figura 11: Análise macro e micro do resultado avaliativo

	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO SECRETÁRIA					
	CRITÉRIOS	NÍVEIS				
		0	1	2	3	4
C	Conhecer o <i>portfólio</i> para realizar atendimentos				X	
	Saber quais itens estão presentes no estoque para realizar atendimentos	X				
	Saber ler para gerenciar a empresa na ausência do gestor					X
H	Boa articulação interpessoal para realizar atendimentos			X		
	Ser comunicativo para realizar atendimentos				X	
	Ser comunicativo para gerenciar a empresa na ausência do gestor				X	
A	Ter interesse pelo cliente para realizar atendimentos					X
	Ser prestativo para realizar atendimentos				X	
	Acompanhar processo produtivo para gerenciar a empresa na ausência do gestor		X			

Fonte: Dados primários

A análise macro é realizada por área, ou seja, verifica-se a pontuação máxima que cada âmbito pode alcançar e quanto foi obtido. Aplicando esse processo ao exemplo da figura anterior percebe-se que cada um dos componentes da competência pode ter no máximo doze pontos, pois cada um apresenta três atividades e uma escala de 0 a 4. Assim somam-se os valores obtidos por cada âmbito: Conhecimento (7), Habilidade (8) e Atitude (8) e em seguida estima-se o percentual obtido por cada uma. Dessa forma, a área que estiver mais aquém do resultado esperado pela empresa deve ser o alvo das medidas corretivas, que no caso deste exemplo seria o conhecimento.

A análise micro destina-se a verificação dos critérios que possuíram as menores pontuações, logo, avaliam-se cada um dos requisitos separadamente e verificam-se os que atingiram o menor grau na escala. Dessa forma, segundo o exemplo ilustrativo anterior, a atividade prioritária advém do âmbito do conhecimento sendo ela: saber quais itens estão presentes no estoque para realizar atendimentos. Isso porque, tal critério teve sua pontuação fixada em zero na escala.

Entretanto para que o resultado da avaliação seja o mais fidedigno possível é preciso que tanto avaliador quanto avaliado estejam bem preparados. Dessa forma, é imprescindível que, principalmente, a secretária saiba quando a avaliação será realizada, bem como tenha ciência do que significada cada nível da escala da ferramenta avaliativa. Para tanto é preciso realizar uma sensibilização, ou seja, explicar os benefícios que estão atrelados à avaliação de desempenho, a importância dela para o desenvolvimento profissional, como será encaminhado, bem como sanar quaisquer dúvidas que o avaliado possa possuir.

Tal conscientização pode ocorrer de várias maneiras, tais como: reuniões, *e-mails*, cartazes, entre outros (DALMAU, 2014). Devido ao porte e estrutura da fábrica o método de sensibilização recomendado é a conversa entre gestor e ocupante do cargo. Isso porque, existem poucos níveis hierárquicos e o gestor é próximo de todos eles, principalmente, da secretária o que facilita a comunicação, esclarecimento de dúvidas, entre outras particularidades. Somado a isso pode ser entregue a secretária um folheto explicativo que aborde os principais pontos do processo como o exemplo ilustrativo abaixo.

Figura 12: Modelo de folheto explicativo para sensibilização da avaliação de desempenho

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O QUE É?

A avaliação de desempenho é um processo que busca identificar os pontos fortes e fracos dos colaboradores no que tange ao exercício das suas atividades de trabalho.

COMO FUNCIONA?

A avaliação utiliza a ferramenta de escala gráfica que contempla todas as atividades desempenhadas no cargo, bem como os critérios por qual cada uma é avaliada. Esse instrumento apresenta, ainda, graus de 0 a 4 que serão assinalados conforme a aderência do critério com o desempenho apresentado no momento da avaliação.

QUAL SUA FINALIDADE?

O objetivo da avaliação é permitir que o colaborador desenvolva seus pontos fracos e apresente uma melhora no seu desempenho.

QUANDO OCORRERÁ?

A avaliação será realizada na próxima segunda-feira.

Fonte: Elaboração própria

A sensibilização será realizada cerca de uma semana antes da avaliação ocorrer. A conversa do gestor com a secretária deverá se concentrar no que compete aos benefícios que o processo pode proporcionar à profissional, a forma como será encaminhado, apresentação dos critérios avaliativos, bem como da ferramenta que será empregada e esclarecimento da forma de preenchimento. Ao final desse diálogo o gestor entregará o folheto explicativo apresentado anteriormente e se colocará a disposição para sanar quaisquer dúvidas que possam surgir.

A periodicidade indicada é de uma a duas vezes por ano, sendo o gestor o responsável por essa definição. A justificativa para esse íterim concentra-se na necessidade de um intervalo entre as avaliações. A importância dessa intermitência está, principalmente, no tempo que a

profissional avaliada terá para sanar ou suavizar os pontos falhos encontrados (DALMAU, 2014). O que não ocorre atualmente com as avaliações sendo encaminhadas semanalmente.

Todavia, considerar apenas o desempenho apresentado nas avaliações formais pode não ser o suficiente. Pois, há possibilidade dos avaliados cometerem erros esporádicos devido ao nervosismo, logo, o resultado obtido não representa a realidade. Dalmau (2014) soma a isso o fato do talento, em alguns casos, pensar que a empresa não se preocupa com ele, já que, mensura seu desempenho com certa periodicidade propõem medidas corretivas, mas não acompanha seu desenvolvimento.

Em função dos fatos supracitados recomenda-se que haja uma mescla entre as abordagens formal e informal. Assim, anual ou semestralmente a avaliação da secretária será realizada utilizando a ferramenta apresentada na Figura 10 e durante o intervalo será utilizada a avaliação informal. Esse segundo modelo poderá ser aplicado mensalmente pelo gestor e se pautará na ficha de incidentes críticos apresentada a seguir.

Figura 13: Ferramenta de acompanhamento do desempenho

FICHA DE INCIDENTES CRÍTICOS				
ATIVIDADE	DATA	STATUS		OBSERVAÇÃO
		+	-	
Anotar pendências a serem resolvidas	07/10		X	Faltou organização ao estruturar as ideias
Encaminhar orçamentos por <i>e-mail</i>	09/10	X		Todas as solicitações foram atendidas.
Acompanhar processo produtivo	09/10	X		Supervisionou os serventes para verificar se as ordens de produção estavam sendo atendidas.

Fonte: Elaboração própria

Essa ferramenta pode ser considerada de uso simples, uma vez que, consiste no preenchimento dos pontos positivos e/ou negativos apresentados durante a execução das atividades. Ela está estruturada em quatro colunas, a saber: atividade, data, *status* e observação. A primeira remete-se a atividade que foi observada, a segunda ao dia em que ocorreu o registro. O campo denominado de *status* liga-se ao nível do desempenho, isto é, se atendeu a expectativa sinaliza-se a coluna com o símbolo positivo, caso contrário, marca-se a coluna negativa. Por fim, a observação é utilizada pelo gestor para fazer as ponderações que julgar necessárias.

A utilização da ferramenta informal permite verificar se as medidas corretivas estão suavizando ou não os pontos falhos diagnosticados pela avaliação formal. Assim, consegue-se

realizar um acompanhamento da evolução do talento e mensurar, eficácia das ações corretivas e reformulá-las se for preciso.

Ao final do processo avaliativo, Gil (2011) coloca a necessidade de realizar uma entrevista com os participantes. O objetivo dela é apresentar os resultados alcançados, apontar os pontos que podem ser aprimorados e auxiliar os talentos a encontrarem meios de corrigir seus erros. Indica-se que o gestor da fábrica L&G adote a política de aplicar *feedback* à secretária sobre seu desempenho incluindo os fatores quantitativos relacionados à vendas.

Essa conduta contribui para a gestão da empresa, pois permite à colaboradora identificar os pontos nos quais está aquém do desejado e trabalhar para saná-los. Recomenda-se que essa conversa seja efetuada num ambiente calmo e que o gestor tenha em mãos materiais que possam justificar seu posicionamento sobre o desempenho alcançado pela funcionária. É importante, também, fornecer os meios para que as falhas diagnosticadas sejam corrigidas, por isso, um complemento desse processo é a elaboração de programas de treinamento voltados para os problemas diagnosticados na avaliação.

Os custos desta proposta são decorrentes da hora da secretária que será dispensada das suas atribuições para realizar sua autoavaliação e receber o *feedback* pertinente. Outro elemento que compõe a estrutura de dispêndios é a impressão do material necessário, isto é, as ferramentas avaliativas e o panfleto de sensibilização. O valor do último item mostra-se variável, uma vez que, assim como no caso dos cartazes de recrutamento a impressão pode ser realizada tanto na empresa quanto em uma gráfica.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse capítulo é dividido em duas seções, a saber: apresentação de resultados e sugestões de trabalhos futuros. No que compete ao primeiro item é realizado um resgate dos objetivos norteadores do projeto de tal forma que no final consiga-se responder ao objetivo geral e a pergunta de pesquisa. Já as sugestões de trabalhos futuros comportam temas que não foram abordados e podem ser considerados em outros estudos.

5.1 Apresentação dos resultados

Este trabalho de conclusão de curso se propôs a analisar como podem ser melhorados os processos de recrutamento e seleção, treinamento e avaliação de desempenho para o cargo de secretária da fábrica L&G. Para tanto foram traçadas quatro ações que auxiliaram a responder a essa questão.

Primeiramente foi preciso identificar o objetivo da empresa para cada um dos objetos de estudo analisados. Assim, questionou-se o gestor sobre o que ele espera de cada processo. As respostas obtidas tangenciaram, em suma, nas finalidades atribuídas a eles, pois o recrutamento e seleção da empresa preza pela captação de talentos com o perfil adequado para função enquanto a avaliação de desempenho destina-se a identificação dos pontos a serem corrigidos.

Apenas o treinamento apresentou um objetivo estruturado, sendo ele oferecer treinamentos externos à secretária. Isso porque, atualmente as capacitações são oferecidas apenas *in loco*. Dessa forma, a mudança de cenário representa uma meta a ser perseguida e para alcançá-la o gestor tem realizado estudos de viabilidade.

Após verificar o que se espera de cada processo buscou-se conhecer o funcionamento de cada um. Desse modo, constatou-se que o recrutamento e seleção encontra-se desestruturado, uma vez que, a primeira etapa baseia-se somente em indicações ou conhecidos do gestor. Percebeu-se, também, que nenhuma ferramenta seletiva é utilizada para auxiliar na identificação do perfil dos candidatos. Em função disso, o risco de efetuar uma contratação errônea aumenta,

pois os respondentes restringem-se aos contatos do público interno da fábrica, bem como não se consegue estimar a aderência do selecionado ao cargo.

O treinamento ocorre de modo informal durante o expediente de trabalho, sendo ministrado pelo gestor ou antigo ocupante do posto de trabalho. A metodologia empregada centra-se em explicações da forma correta de efetuar a atividade para que posteriormente a secretária desempenhe a tarefa. No entanto, o caráter é majoritariamente teórico o que pode não ser suficiente para sanar problemas em atribuições como realizar vendas que é um dos pontos de insatisfação do gestor com a atual funcionária. Não há mensuração dos resultados do processo, logo, o aprimoramento dos treinamentos é inviabilizado, pois os pontos falhos tornam-se incógnitas.

A avaliação de desempenho é conduzida pelo gestor informalmente e com periodicidade semanal. Utilizam-se as abordagens: quantitativa e qualitativa. Na primeira são mensuradas as vendas realizadas baseando-se no faturamento obtido enquanto a segunda avalia as demais atribuições por meio da observação. Entretanto, as diretrizes que norteiam o processo são empíricas, consequentemente, ele não se encontra formalizado.

O *feedback* é um ponto de divergência entre os entrevistados, já que, a secretária afirma não recebê-lo enquanto o gestor alega repassar os resultados qualitativos, pois os relativos a venda a profissional mesma pode mensurar. Ressalta-se que o imprevisto detectado nos processos estudados pode derivar do porte da empresa que por ser pequena possui um responsável para tratar dos assuntos operacionais e estratégicos. Sendo assim, os primeiros ganham prioridade por vincularem-se às atividades diárias enquanto os demais ficam preteridos por seus resultados serem percebidos somente no longo prazo.

Com base na descrição do funcionamento foi possível diagnosticar os pontos falhos encontrados entre as visões do gestor e da gerida, bem como entre as práticas e teorias levantadas no capítulo 2. O panorama de recrutamento e seleção apresentado foi consonante entre os sujeitos, logo, os dois afirmaram que o recrutamento se deu por telefone e mediante o aceite da entrevistada a contratação foi efetivada. Assim, percebe-se que tal processo está completamente desestruturado na organização, pois não são utilizadas técnicas de seleção e o recrutamento restringe-se às indicações dos colaboradores.

As fragilidades do treinamento residiram na ausência de planejamento. Isso porque, ao identificar um problema o gestor se prontifica a apontar a forma correta de desempenhar a tarefa

à secretária. Assim, não se reflete sobre o método a ser utilizado, quem ministrará, dia de realização, horário, dentre outros detalhes que maximizam a qualidade da capacitação ofertada. Por conta disso, a empresa não adota o *checklist* para verificar o andamento das pendências a serem resolvidas. A fábrica, também, não busca reconhecer as falhas do curso o que engessa o aprimoramento dos próximos, uma vez que, os problemas enfrentados não foram identificados.

Na avaliação de desempenho foi diagnosticado que a secretária desconhece a periodicidade com que é avaliada, a importância do processo e que não é realizada a sensibilização dos colaboradores. A entrevistada alegou, ainda, não receber *feedbacks* e descrever que os resultados obtidos possam vir a ajudar na correção dos seus erros. Por conta disso, a profissional se autoavalia para identificar os aspectos nos quais pode buscar se aprimorar.

Por fim, com base nos pontos destacados anteriormente elaborou-se propostas de melhorias que podem auxiliar na correção das falhas e estruturar os processos analisados para o cargo de secretária. Para o recrutamento e seleção indicou-se combinar as indicações com outras mídias como publicação de anúncio em jornais locais e fixar cartazes em escolas profissionalizantes que ofereçam curso de secretariado. No que tange a etapa seletiva foi proposta a adoção da análise de currículos e simulação, respectivamente. O uso dessas técnicas permite ao gestor identificar qual candidata possui o perfil mais próximo ao procurado.

Para o treinamento foi estruturado um modelo de capacitação em vendas que contempla as quatro etapas vinculadas ao processo. Isto é, a proposta comportou o levantamento das necessidades de treinamento, elaboração do planejamento, construção do *checklist* para a implementação e a criação da ferramenta de avaliação. Entretanto, também, foram fornecidas informações que permitem ao gestor formular treinamentos em outras áreas e atividades.

No que compete a avaliação de desempenho foram elaboradas duas ferramentas avaliativas. A formal destina-se a avaliação realizada de uma a duas vezes por ano enquanto a informal é adotada mensalmente e subsidiará o *feedback* da avaliada, bem como auxiliará no acompanhamento do desempenho, isto é, permitirá que se verifique se as ações corretivas estão sendo eficazes ou não para solucionar os pontos falhos diagnosticados. Elaborou-se, ainda, um folheto para sensibilização da profissional sobre a importância desse processo.

Com base nesse panorama percebe-se que os processos de recrutamento e seleção, treinamento e avaliação de desempenho para o cargo de secretária não se encontram estruturados e são conduzidos de forma improvisada. Em função disso, a resposta da pergunta de pesquisa e

do objetivo geral concentra-se nas ações que devem ser adotadas para formalizar os processos estudados. No caso do recrutamento e seleção indica-se a utilização de mais mídias para comunicar as vagas ao mercado de trabalho, bem como a adoção de ferramentas seletivas que permitam avaliar a aderência do candidato ao cargo.

O treinamento pode ser aperfeiçoado por meio do planejamento da capacitação que será ofertada, elaboração do *checklist* e mensuração dos resultados obtidos com o programa. Por fim, a avaliação de desempenho apresentará melhora nos resultados ao possuir ferramentas avaliativas que contemplem todos os aspectos do cargo, realizar a comunicação sobre a importância do processo avaliativo e transmitir *feedbacks* sobre os resultados alcançados pela profissional.

5.2 Sugestão de trabalhos futuros

O presente trabalho voltou-se apenas para o funcionamento dos processos de recrutamento e seleção, treinamento e avaliação de desempenho para o cargo de secretária. Assim recomendam-se as seguintes temáticas para estudos posteriores:

- **Acompanhamento da implantação das propostas:** sugere-se que seja realizado um projeto que acompanhe a implantação das propostas apresentadas no capítulo 4. Dessa forma, seria possível destacar as dificuldades envolvidas, os pontos que precisaram ser replanejados ou repensados. Essa pesquisa, também, pode contribuir para construção de um comparativo dos resultados da gestão informal com os processos de gestão de pessoas formalizados.
- **Ampliação da temática para os demais cargos da empresa:** este estudo restringiu-se a um dos cargos da fábrica, por essa razão, recomenda-se a ampliação para os restantes, são eles: motorista, encarregado de pátio e serventes. Esta extensão contribui para a formalização dos processos de gestão de pessoas abordados para toda a empresa, pois minimiza os imprevistos na condução deles.

REFERÊNCIAS

A&F BRASIL CONSULTORIA. **Perspectiva para o setor de construção civil em 2015**. São Paulo, 2014. Disponível em: < <http://www.aifbrasilconsultoria.com.br/perspectivas-para-o-setor-de-construcao-civil-em-2015/>>. Acesso em: 04 abr. de 2015.

AFFONSO, Carlos Rolim. O papel do treinamento na empresa. In Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. Coordenador: BOOG, Gustavo Grüneberg. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, cap. 2, p. 13-22, 1980.

AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. Exame.com. Brasília, 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil>>. Acesso em: 04 abr. de 2015.

ALBINO, José *et al.* Estratégia como prática: uma proposta de síntese. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 9, jan./jun. 2010.

ALMERI, Tatiana Martins; MARTINS, Karina Ramos; PAULA, Diego da Silva Paiva de. O uso das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção. **ECCOM**. São Paulo, v. 4, n, 8, jul/dez, 2013.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2003.

BOOG, Gustavo Grüneberg. **Desenvolvimento de recursos humanos: investimento com retorno?**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980a.

_____. Validação e avaliação do treinamento. In Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. Coordenador: BOOG, Gustavo Grüneberg. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, cap. 7, p. 95-106, 1980b.

BOOG, Gustavo Grüneberg; BOOG, Magdalena T. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

BORGES, Valmir Sales; BRANDÃO, Susany Sales; MARINHO, Eliane Costa Pinto. Análise da gestão de RH na construção civil: teoria x prática. **Pesquisa Operacional para o Desenvolvimento**: Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 1-86, jan/abr, 2010.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez. **Anotações das aulas ministradas à sexta fase do curso de graduação em administração da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2014.

DESSLER; Gary. **Administração de recursos humanos**. Tradução: Cecília Leão. Revisão técnica: Irene Kazumi Miura. São Paulo: Prentice Hall, 2. ed, 2003.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. Dimensões de avaliação de pessoas e o conceito de competências. In DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 1. ed, 2. reimpr, p. 151-171, 2010.

GIL; Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque dos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.

GIRALDES, Antonio. Levantamento de necessidades de treinamento. In Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. Coordenador: BOOG, Gustavo Grüneberg. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, cap. 5, p. 43-73, 1980.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE- Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, FGV, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun, 1995.

GOMES, Wesley Garcia. **Gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas**. Gestão & RH. 2012. Disponível em: < <http://www.gestaoerh.com.br/site/noticias/Index.php?id=170>>. Acesso em: 08 fev. de 2015.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo, Makron Books, 2002.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba, InterSaberes, 2012.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAM, Camila. **6 práticas de RH que sua empresa precisa ter**. Exame.com. São Paulo, 2013. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/6-praticas-de-rh-que-sua-empresa-precisa-ter>>. Acesso em: 08 fev. de 2015.

L&G ARTEFATOS DE CIMENTO. **Empresa**. 2015. Disponível em: <<http://www.legartefatosdecimento.com.br/Sub%20paginas/Empresa.htm>>. Acesso em: 07 abr. de 2015.

LOPES, Cynthia Roberta Gomes; VIGARANI, Marcela Pereira; FARIA Graciela Sanjutá Soares. Avaliação de desempenho 360º: um confronto entre teoria e prática. **Nucleus**, v.4, n. 1-2, p. 131-140, set, 2007.

MALHOTRA, N. K. *et al.* **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 6. ed, 2000.

MAXIMINIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e gestão de novos negócios**. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2 ed, 2011.

MIGUEL, Angela. O “jeitinho brasileiro” das contratações. **Revista Gestão & Negócios**. São Paulo: Editora Escala, n. 58, p. 62-66, 2013.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MONDLANE, Augusto Jose. **A avaliação de desempenho comentada por um grupo de estudantes que integram o mestrado profissional em administração da UNIMEP: um estudo preliminar**. UNIMEP, 2006.

PEQUENO, Álvaro. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROMERO, Sonia Maria Thater; SILVA, Selma França Costa e. A gestão estratégica de pessoas. In KOPS, Lúcia Maria; SILVA, Selma França Costa e; ROMERO, Sonia Maria Thater. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégias**. Curitiba, InterSaberes, p. 29-46, 2013

SILVA, Marise Borba da; GRIGOLO, Tânia Maris. **Metodologia para iniciação à prática da pesquisa e da extensão II**. Florianópolis: UDESC, 2002.

SOUZA, Antonio Carlos de; FIALHO, Francisco Antonio Pereira; OTANI, Nilo. **TCC: métodos e técnicas**. Florianópolis: Visual Books, 2007.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 5 ed., p. 207-208, 2006.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista gestor

Empresa:

- 1) Qual o objetivo da empresa para curto (1 a 2 anos) e longo prazo para os processos de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Avaliação de Desempenho?
- 2) Quantos funcionários há na empresa?
- 3) Quais são os cargos existentes e quantos colaboradores há em cada um? Qual papel de cada cargo?

Cargo

- 1) O cargo está desenhado? Porque? Como foi feito?
- 2) Qual a importância do cargo de secretária para empresa?
- 3) Há muita rotatividade no cargo de secretária? Porque?
- 4) Quais atividades são desempenhadas pela secretária?
- 5) Quais características são exigidas/solicitadas para a secretária?
- 6) A secretária fornece supervisão a algum cargo? Se sim como funciona.
- 7) Como é a condição de trabalho da secretária (há risco, insalubridade)?
- 8) Qual a carga horária de trabalho da secretária?
- 9) A secretária faz uso de ferramentas e/ou equipamentos para realizar suas tarefas? Se sim, qual e em que atividade.
- 10) Há algum outro ponto que seja relevante a este cargo que não foi questionado? Se sim qual.

Recrutamento e Seleção

- 1) O que você considera no momento de anunciar a vaga para o cargo de secretária?
- 2) Como é comunicada a existência de vaga para o cargo de secretária?
- 3) Das ferramentas de recrutamento listadas abaixo, quais você usa ou considera o uso viável para comunicar a vaga de secretária:
- Anúncio em jornais ou revistas - indicação - Escolas profissionalizantes
- Panfletos - Agências de emprego - Outra: _____
- 4) Como é o processo de seleção do profissional que ocupará o cargo de secretária?

- 5) Qual ferramenta de seleção você usa ou considera viável de ser implantada na empresa? (entrevista, simulação, dinâmicas, prova prática, teste teórico). Como as utiliza?
- 6) Qual a principal dificuldade na contratação de profissionais para o posto de secretária?
- 7) Quem é o responsável por realizar a seleção?
- 8) Quais critérios são utilizados para selecionar o profissional que será contratado?
- 9) No geral, você fica satisfeito com as contratações realizadas para o cargo de secretária?

Treinamento

- 1) Você fornece treinamento aos seus funcionários? Se não por que.
- 2) Seus colaboradores possuem abertura para solicitar treinamentos quando acham que precisam?
- 3) Qual a política de treinamento adota pela empresa?
- 4) Como são os treinamentos ofertados ao ocupante do cargo de secretária? (onde são ofertados, quem instrui o profissional em treinamento, qual a metodologia adotada)
- 5) Com que periodicidade a secretária recebe treinamento?
- 6) Como são levantadas as necessidades de treinamento? Como seleciona a atividade alvo?
- 7) Os treinamentos são planejados/customizados ou são “modelos prontos” (ex: cursos, palestras).
- 8) Os resultados do treinamento são avaliados? Se sim, como.
- 9) Quais as principais dificuldades encontradas em ofertar treinamentos ou nos treinamentos ofertados para o cargo de secretária?
- 10) Os treinamentos costumam sanar os problemas aos quais se destinavam? Se não, por que.
- 11) Você sente que a secretária necessita de treinamento atualmente? Se sim, em que atividade.

Avaliação de desempenho:

- 1) Você avalia o desempenho dos seus colaboradores?
- 2) Qual a importância da avaliação para empresa?
- 3) Como é a política de avaliação de desempenho da fábrica L&G? Explique seu funcionamento.

- 4) Como é encaminhada a avaliação de desempenho para o cargo de secretária? (qual a periodicidade e técnica empregada)
- 5) Quais são os critérios utilizados para avaliar a secretária? A profissional os conhece?
- 6) A avaliação é de caráter qualitativo ou quantitativo?
- 7) Como foram definidas as diretrizes do processo de avaliação de desempenho?
- 8) Você está satisfeito com os resultados obtidos? Por quê? O que mudaria?
- 9) Qual a principal dificuldade enfrentada na avaliação de desempenho?
- 10) A secretária tem ciência da importância da avaliação de desempenho para empresa e seu crescimento profissional?
- 11) O que é feito com os resultados obtidos na avaliação de desempenho? Como são corrigidos os pontos falhos?
- 12) Você comunica para secretária os resultados obtidos por ela?

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista secretária

Cargo:

- 1) Quais atividades você desempenha?
- 2) Você sabe quais atividades devem ser desempenhadas no seu cargo?
- 3) Você sabe quais são as características exigidas dos ocupantes do cargo de secretária?
- 4) Você fornece supervisão a algum cargo? Qual? Quando?
- 5) Você faz uso de alguma ferramenta e/ou equipamento para realizar seu trabalho? Se sim, qual e em que atividade.
- 6) Como é o seu relacionamento com os outros cargos?
- 7) Como é o seu ambiente de trabalho (há riscos, insalubridade)?
- 8) Qual sua carga horária?
- 9) O cargo que você ocupa possui algum ponto importante ao qual não houve questionamento? Se sim qual.

Recrutamento e seleção:

- 1) Como você soube da vaga de secretária?
- 2) Em caso de anúncio, as informações estavam claras ou eram suficientes?
- 3) As atividades que você executa são as mesmas que lhe informaram que seriam realizadas? Por quê?
- 4) Como foi a etapa seletiva? (técnicas usadas: entrevistas, provas práticas, dinâmicas. Quem aplicou, onde foi).
- 5) Você sabe quais critérios foram considerados no momento da seleção? Eles são percebidos nas tarefas que você desempenha? Como e por que.

Treinamento:

- 1) Você recebe ou recebeu treinamento?
- 2) Como são os treinamentos que você recebe? (onde são realizados, quem a instrui, como é a metodologia)
- 3) Os treinamentos que você recebeu lhe ajudaram a melhorar seu desempenho/executar as atividades de uma forma melhor? Por que.

- 4) O resultado do treinamento é avaliado? Se sim, como.
- 5) Você avalia seus resultados? Se sim, de que forma.
- 6) Você sente que precisa de treinamento atualmente? Em que atividade?
- 7) O gestor lhe dá abertura para solicitar treinamentos?
- 8) Em quais aspectos você considera que os treinamentos poderiam melhorar?
- 9) Quais métodos são utilizados nos seus treinamentos (aula expositiva, simulação)? Qual técnica prefere?

Avaliação de desempenho:

- 1) Você sabe como é realizada a avaliação do seu desempenho? Como soube. Como é?
- 2) Você sabe quais são os critérios pelos quais você é avaliada? Como soube. Quais são?
- 3) Você sabe qual a importância da avaliação de desempenho? Como soube. Qual é?
- 4) Você sabe quem lhe avalia? Confia no trabalho desse profissional? Por que.
- 5) Você avalia seu desempenho? Você se considera apta para fazê-lo? Por que.
- 6) Quais critérios você usaria para avaliar seu desempenho?
- 7) Você tem ciência da periodicidade em que ocorrem as avaliações?
- 8) Os colaboradores são avisados do dia em que a avaliação de desempenho será realizada?
Se sim, como.
- 9) Você recebe *feedback* sobre o seu desempenho?
- 10) Você está satisfeita com a forma com que a avaliação de desempenho é realizada? Ela auxilia na correção dos seus pontos falhos?

APÊNDICE C – Pontos importantes entrevista com o gestor

Empresa:

- 1) A empresa tem como objetivo geral de recrutamento contratar profissionais com perfil do cargo. No caso da secretária uma pessoa organizada, mas principalmente com talento para vendas. No que se refere à questão de treinamento, está sendo analisada a possibilidade de treinamento fora da empresa para a secretária. A avaliação de desempenho é realizada para auxiliar na alocação dos colaboradores e identificar seus pontos fracos, no caso da secretária usa-se somente o último ponto destacado.
- 2) A empresa conta com nove funcionários, dez contando com o gestor.
- 3) Na empresa existem cinco cargos: motorista (1), encarregado de pátio (1), serventes (6), secretária (1) e gestor (1). O motorista realiza as entregas e auxilia na roteirização das mesmas. Os serventes são os responsáveis por produzirem os produtos. O encarregado de pátio supervisiona o trabalho dos serventes, organiza o espaço de armazenagem e distribuição dos produtos no pátio da empresa. A secretária desempenha atividades administrativas como anotar pendências a serem resolvidas, enviar orçamentos aos clientes, além de realizar atendimentos, fazer triagem de candidatos a uma vaga de emprego. O motorista realiza as entregas e auxilia o gestor a realizar a roteirização das entregas. O gestor é o responsável por traçar as estratégias, estabelecer as metas, comprar insumos, mas em algumas ocasiões realiza entregas e atende clientes.

Cargo

- 1) Não está desenhado, pois desconheço que ferramenta seja essa.
- 2) O cargo de secretária hoje é um dos mais importantes, se não o mais importante, da empresa, pois o mesmo é responsável por realizar as vendas o que gera o faturamento.
- 3) É o cargo menor rotatividade em quatro anos tiveram-se três funcionários nesse cargo, sendo o anterior o atual encarregado de pátio. Acredita-se que a razão para a rotatividade moderada seja o fato do cargo ser bem remunerado.
- 4) As atividades desempenhadas pela secretária são atender os clientes, realizar vendas, anotar as pendências que devem ser resolvidas, gerenciar produção minha ausência.

- 5) Entre as características exigidas estão possuir o ensino médio completo, boa comunicação, conhecimento básico em informática, principalmente, Excel, Word e Internet e experiência com vendas.
- 6) A secretária fornece supervisão ao cargo de servente, mas, somente quando recebe ordens diretas para isso. O que acontece em casos esporádicos.
- 7) Não há riscos para secretária.
- 8) Oito horas diárias e quatro em sábados alternados no mês.
- 9) Utiliza o computador e internet, bem como outros utensílios de escritório (grampeador, perfurador, lápis, etc).
- 10) É fornecido vale alimentação e subsidia o plano de saúde caso a profissional se interesse.

Recrutamento e Seleção

- 1) As vagas normalmente não são anunciadas, pois costumo oferecer a vaga a pessoas conhecidas ou indicadas pelos funcionários. Assim as informações pertinentes são oferecidas ao candidato através de uma conversa.
- 2) Não há uma política de comunicação específica para a vaga de secretária.
- 3) Creio que o método de recrutamento mais utilizado seja a indicação.
- 4) Não houve um processo. A vaga foi ofertada a uma conhecida que trabalhou em uma empresa que nos prestava serviço.
- 5) As mais viáveis de se aplicar são análise de currículo e entrevista.
- 6) A principal dificuldade concentra-se em encontrar um profissional que seja proativo, organizado e tenha experiência com vendas.
- 7) O gestor é o responsável por realizar a seleção.
- 8) Os critérios utilizados são: proatividade, habilidade com vendas e organização.
- 9) A satisfação no geral nunca é completa, pois o gestor sempre espera mais do seu colaborador. Atualmente esperam-se melhorias nos aspectos de organização e captação de novos clientes.

Treinamento

- 1) Sim, forneço treinamentos internos aos colaboradores para que eles suas atividades corretamente.

- 2) Sim. Há abertura para solicitação de treinamentos.
- 3) Os treinamentos são exclusivamente internos, pois não houve empenho dos funcionários nos cursos ofertados externamente nem os resultados foram o desejado.
- 4) A secretária não realiza treinamentos externos à empresa, principalmente, por causa do custo. Assim, eu mesmo a oriento como as atividades devem ser executadas.
- 5) Treinamento interno ele recebe de acordo com a necessidade do serviço. Externo a empresa não está fornecendo no momento por contenção de despesas. Os responsáveis por instruir a secretária são o antigo secretário e eu (gestor).
- 6) De acordo com as dificuldades apresentadas no dia-a-dia da empresa. A atividade alvo é selecionada de acordo com a demanda que se apresenta.
- 7) Os treinamentos internos são customizados, já os externos eram modelos prontos
- 8) Não há uma avaliação objetiva ou mensurável, as avaliações são subjetivas.
- 9) As dificuldades atuais são basicamente orçamentárias
- 10) Os treinamentos por si só não costumam sanar totalmente, mas ajudam de forma bastante considerável. Não costumam sanar totalmente, de certa forma, devido o caráter pouco prático que os treinamentos são ministrados.
- 11) Percebe-se que um treinamento em vendas sempre seria útil para a secretária.

Avaliação de desempenho:

- 1) Sim. As avaliações são quantitativas sendo que cada colaborador é avaliado de acordo com sua função específica.
- 2) Ela é importante, pois permite que cada funcionário seja alocado em funções que precisem das habilidades que ele possui domínio.
- 3) A avaliação é realizada semanalmente pautando-se no resultado da produção e faturamento no caso da quantitativa e observação da realização das atividades para a avaliação qualitativa.
- 4) O cargo de secretária, também, acumula a função de vendedora, com isso o desempenho é mensurado basicamente com o valor das vendas e na realização das suas tarefas.
- 5) O critério utilizado para avaliar a secretária são as vendas efetivadas pela mesma. A secretária sabe reconhecer quando a empresa está ou não vendendo bem, assim ela consegue ter ciência de qual é seu resultado.

- 6) A avaliação é predominantemente quantitativa, mas de uma forma ou de outra sempre é verificada a qualidade com os quais o serviço é prestado.
- 7) As diretrizes do processo, geralmente, são empíricas, e com isso não há um processo específico.
- 8) Nenhum empresário está completamente satisfeito com os resultados obtidos. O dia em que isso acontecer ele irá à falência ou se transformará num funcionário público. No caso da secretária atual pode-se melhorar na organização.
- 9) Não vejo dificuldade na avaliação de desempenho dela, ela mesma sabe quando está indo bem e quando não está
- 10) Não expliquei, mas creio que qualquer colaborador deva ter ciência da importância da sua avaliação de desempenho tanto para empresa quanto crescimento profissional.
- 11) Com os resultados em mãos conversa-se com o colaborador para enaltecer os pontos fortes e dirimir os pontos falhos. Para aprimorar os pontos falhos procura-se conversar com a profissional apontando os erros e mostrando como a atividade deve ser desempenhada.
- 12) Alguns sim outros ela pode ter ciência, pois são mensurados pelo valor do faturamento da fábrica. Entre os aspectos comunicados estão se o atendimento aos clientes está ou não sendo bem realizado, se as entregas estão sendo anotadas corretamente, se está esquecendo de realizar alguma tarefa, se lembra os serventes de umidecerem os blocos no período de cura.

APÊNDICE D – Pontos importantes entrevista com a secretária

Cargo:

- 1) As atividades que desempenhadas são: realização de atendimentos, encaminhamento de orçamento via *e-mail*, vender e gerenciar produção na ausência do gestor.
- 2) As atividades a serem desempenhadas no cargo são as mesmas relatadas anteriormente.
- 3) Não há exigências. Optam por profissionais crus que possam ser instruídos a realizarem as tarefas da forma como desejam.
- 4) Sim, aos serventes. Mas, somente na ausência do gestor e do encarregado de pátio. Essa supervisão consiste em verificar se os serventes estão trabalhando, verificar a qualidade do produto fabricado e orientar da forma correta de realizar a atividade.
- 5) Computador para emissão de notas fiscais e encaminhar orçamentos aos clientes.
- 6) Somente com os serventes na ausência do gestor e do encarregado do pátio.
- 7) Para minha função não.
- 8) Oito horas diárias e quatro horas em sábados alternados no mês.
- 9) Todos os pontos foram contemplados pelas perguntas anteriores.

Recrutamento e seleção

- 1) O Wilson (gestor da empresa) conseguiu meu telefone e entrou em contato comigo direto.
- 2) Não houve anúncio, mas todas as informações pertinentes ao emprego foram repassadas pelo telefone.
- 3) Na maioria das vezes. Pois, quando falta algum colaborador manuseio máquinas, molho os blocos.
- 4) Não teve. Minha contratação foi realizada após o telefonema.
- 5) Não sei quais foram os critérios utilizados.

Treinamento:

- 1) Pode-se dizer que recebi treinamentos, uma vez que, conforme iam surgindo dúvidas na execução das atividades o antigo secretário ou o gestor me explicavam como resolver.
- 2) Os treinamentos que recebi foram explicativos e práticos, pois o antigo secretário me orientava como a atividade deveria ser realizada e depois eu a executava.

- 3) Sim. Já que não possuía domínio sobre vendas e desconhecia as especificações de cada produto.
- 4) Não.
- 5) Não.
- 6) Sim no que compete a realização das vendas.
- 7) Não.
- 8) Poderiam ser ofertados cursos que instruísem mais em como executar as atividades.
- 9) O método mais empregado é o explicativo. Não tenho preferência por nenhum método específico.

Avaliação de desempenho:

- 1) Não.
- 2) Não.
- 3) A empresa não possui a avaliação de desempenho formalizada, mas creio que seria importante tanto para empresa quanto para o funcionário verificarem onde estão os erros e acertos na realização das atividades.
- 4) Minha avaliação é realizada pelo gestor. Sim, confio na percepção dele porque ele possui maior entendimento do funcionamento do comércio.
- 5) Formalmente não, mas busco me avaliar para saber onde estou bem e onde posso melhorar.
- 6) Os critérios que utilizo são as vendas que realizo e a porcentagem de vendas que fecho.
- 7) Não.
- 8) Não, pois a empresa não possui um sistema de avaliação de desempenho formalizado.
- 9) Não.
- 10) Não há uma avaliação formal que me possibilite responder essa pergunta.